

---

# BACHELORARBEIT

---

## **Kundenbindung im kirchlichen Kontext**

Kirchenbeitrag-Online - Ein Online-Dienst der Diözese Graz-Seckau  
mit Möglichkeiten zur Kundenbindung

Verfasserin:  
Frau Hertha Ferk

Studiengang:  
Betriebswirtschaft

Erstprüfer:  
Prof. Dr. Ulla Meister

Zweitprüfer:  
Prof. Dr. Holger Meister

Einreichung:  
Graz, Mai 2012

## **Danksagung**

Ich danke vor allem meinem Ehemann und meinen drei Söhnen für ihre spürbare Unterstützung und Geduld, mit der sie mich während des Studiums und der Bachelorarbeit motivierten.

Danken möchte ich auch meinem Arbeitgeber, der Diözese Graz-Seckau, für die berufsbegleitende Möglichkeit der Verwirklichung meines Weiterbildungszieles.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis.....</b>	<b>I</b>
<b>Abbildungsverzeichnis.....</b>	<b>V</b>
<b>Tabellenverzeichnis.....</b>	<b>V</b>
<b>1 EINLEITUNG.....</b>	<b>1</b>
1.1 Problemstellung.....	1
1.2 Zielsetzung.....	2
1.3 Methodisches Vorgehen.....	3
<b>2 KUNDENBINDUNG IM KIRCHLICHEN KONTEXT.....</b>	<b>5</b>
<b>2.1 Diözese Graz-Seckau.....</b>	<b>5</b>
2.1.1 Zahlen-Daten-Fakten zur Diözese Graz-Seckau.....	5
2.1.2 Leistungsangebot der Diözese Graz-Seckau.....	7
2.1.3 Kirchenbeitrag – Finanzierungssystem in Österreich.....	9
2.1.4 Die Kirchenbeitragsorganisation der Diözese Graz-Seckau.....	9
<b>2.2 Theoretischer Hintergrund zu Kundenbindung.....</b>	<b>10</b>
2.2.1 Begriffsdefinition Kundenbindung.....	11
2.2.2 Kundenbindung im Zielsystem des Unternehmens.....	13
2.2.3 Verhaltenswissenschaftliche Verankerung der Kundenbindung.....	14
2.2.4 Begründung für Kundenbindung als Marketingziel.....	16
2.2.5 Kundenbindungsstrategien.....	16
2.2.6 Wirkungskette der Kundenbindung.....	20
2.2.7 Kundenzufriedenheit.....	21
2.2.8 Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung.....	23
2.2.9 Kundennutzen.....	24
2.2.10 Durchführungsansätze von Kundenbindung.....	25
2.2.10.1 Materielle Anerkennung.....	25
2.2.10.2 Soziale Anerkennung.....	26
2.2.10.3 Strukturelle Bindungen.....	26
2.2.11 Kundenbindungsinstrumente.....	26
2.2.12 Messen von Kundenbindung.....	28

2.2.13 Datenschutzrechtliche Aspekte zu Kundenbindung.....	29
2.2.14 Erfolgsfaktoren Kundenbindung.....	30
2.2.14.1 Integriertes Kundenbindungsmanagement.....	30
2.2.14.2 Database-Management.....	31
2.2.14.3 Organisationsstruktur und Prozessabläufe.....	34
2.2.14.4 Personalmanagement und Führungsverhalten.....	35
2.2.14.5 Produkt- und Servicequalität.....	35
<b>2.3 Theoretischer Hintergrund zu Online-Dienste.....</b>	<b>36</b>
2.3.1 Begriffsdefinition Online-Dienste.....	36
2.3.2 Internetnutzung in Österreich.....	37
2.3.3 Arten von Online-Diensten.....	38
2.3.3.1 World Wide Web.....	38
2.3.3.2 E-Mail.....	39
2.3.3.3 E-Commerce.....	39
2.3.3.4 Web 2.0.....	40
2.3.3.5 Web 3.0.....	40
2.3.4 Nutzungszwecke Online-Dienste.....	41
2.3.4.1 Hauptzwecke der Nutzung.....	41
2.3.4.2 E-Government.....	42
2.3.4.3 Electronic-Banking am Beispiel der Raiffeisenlandesbank Steiermark.....	43
2.3.4.4 Elektronische Rechnungen.....	44
2.3.5 Ergebnisse der Erhebung im Österreichischen Finanzministerium über FinanzOnline.....	45
2.3.5.1 FinanzOnline – Das Online-Service des Österreichischen Finanzministeriums.....	46
2.3.5.2 Entwicklung des Nutzerverhaltens.....	47
2.3.5.3 Nutzen für das Finanzministerium.....	49
2.3.5.4 Nutzen für den Kunden.....	49
2.3.5.5 Markteinführung nach Zielgruppen.....	50
2.3.5.6 Marketing.....	51
2.3.5.7 Qualität der Usability.....	51
2.3.5.8 Datenschutz und Datensicherheit.....	51
<b>2.4 Ist-Situation und Umfeldanalyse zur Problemstellung.....</b>	<b>52</b>
2.4.1 Kirchenbeitragseinhebung in der Diözese Graz-Seckau.....	52
2.4.1.1 Database-Management.....	53
2.4.1.2 Kirchenbeitragsveranlagung.....	57
2.4.1.3 Kirchenbeitragstarif.....	58
2.4.1.4 Aussendelogik.....	59
2.4.1.5 Zahlungsverhalten.....	60

2.4.1.6 Kontaktverhalten.....	61
2.4.1.7 Analyse Kirchenbeitragseinhebung.....	63
2.4.2 Kundenbindung in der Diözese Graz-Seckau.....	67
2.4.2.1 Der Begriff Kunde in der Kirche.....	67
2.4.2.2 Kundenbindung in der Geschichte der Kirche.....	68
2.4.2.3 Kundenbindung in der Strategie der Diözese Graz-Seckau.....	69
2.4.2.4 Kennzahlen für Kundenbindung in der Diözese Graz-Seckau.....	70
2.4.2.5 Meinungsumfrage Diözese Graz-Seckau.....	73
2.4.2.6 Exkurs: Sinus-Milieus® in Österreich.....	75
2.4.2.7 Analyse Kundenbindung.....	76
<b>2.5 Analyse des Konzeptes Kirchenbeitrag-Online.....</b>	<b>78</b>
2.5.1 Beschreibung Kirchenbeitrag-Online.....	78
2.5.2 Services von Kirchenbeitrag-Online.....	80
2.5.2.1 Datenverwaltung.....	80
2.5.2.2 Online-Bezahlung.....	80
2.5.2.3 E-Mail-Zusendung der Kirchenbeitragsvorschreibung.....	81
2.5.2.4 Zahlungsbestätigung für das Finanzamt.....	82
2.5.2.5 Personalisierte Information.....	82
2.5.3 Zielsetzungen von Kirchenbeitrag-Online.....	83
2.5.4 Möglichkeiten Kundenbindung.....	84
2.5.4.1 Kirchenbeitrag-Online – Ein innovatives Instrument.....	84
2.5.4.2 Online-Vorteile.....	84
2.5.4.3 Personalisierte Information.....	85
2.5.5 Nutzen für Kunden.....	86
2.5.6 Nutzen für Diözese Graz-Seckau.....	86
2.5.7 Voraussetzungen für Erfolg.....	86
2.5.7.1 Qualitätsvolle Realisierung des Projektes.....	87
2.5.7.2 Stufenweise Markteinführung.....	87
2.5.7.3 Einsatz von Marketinginstrumenten der Kommunikationspolitik.....	88
<b>3 SCHLUSSBETRACHTUNG.....</b>	<b>89</b>
<b>3.1 Ergebnisse.....</b>	<b>89</b>
<b>3.2 Handlungsempfehlungen.....</b>	<b>90</b>
3.2.1 Empfehlungen für die Umsetzung Kirchenbeitrag-Online.....	90
3.2.2 Empfehlungen zur Optimierung der Kundenbindung in der Diözese Graz-Seckau.....	91
<b>3.3 Fazit.....</b>	<b>91</b>

<b>Anhang.....</b>	<b>VI</b>
<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>X</b>
<b>Ehrenwörtliche Erklärung.....</b>	<b>XV</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Karte Diözese Graz-Seckau – Pfarren und Pfarrverbände September 2011.....	6
Abbildung 2: Kundenbindung im Zielsystem des Unternehmens.....	13
Abbildung 3: Bedeutung verschiedener Bindungsursachen aus Unternehmenssicht.....	15
Abbildung 4: Dimensionen einer Kundenbindungsstrategie.....	17
Abbildung 5: Kundenbindungsstrategien.....	18
Abbildung 6: Wirkungskette der Kundenbindung.....	21
Abbildung 7: Konfirmations-/Diskonfirmations-Paradigma (C/D-Paradigma).....	22
Abbildung 8: Das CRM-Integrationsmodell.....	32
Abbildung 9: Der Weg zur Customer-Driven Company.....	34
Abbildung 10: Internet-Nutzung in Österreich seit 1996 .....	37
Abbildung 11: Internet-Nutzungszwecke 2011 in Österreich.....	41
Abbildung 12: E-Government-Nutzung 2011 in Österreich.....	42
Abbildung 13: Nutzungszwecke ELBA-Internet Raiffeisenlandesbank Steiermark Februar 2012.....	43
Abbildung 14: E-Rechnung Anteil IFES-Umfrage 2011.....	44
Abbildung 15: E-Rechnung Arten IFES-Umfrage 2011.....	45
Abbildung 16: FinanzOnline-Nutzer 1997 bis 2012.....	47
Abbildung 17: Diözesane Katholikendatei Graz-Seckau.....	54
Abbildung 18: Kirchenbeitrag – Zahlungsverhalten 2011.....	60
Abbildung 19: Kirchenbeitrag 2011 – Zahlungseingänge nach Art der Zahlung.....	61
Abbildung 20: Kontakte mit Kirchenbeitragszahlern 2010 - 2011.....	62
Abbildung 21: Stückkosten Kirchenbeitragsaussendung 2011.....	64
Abbildung 22: Einhaltung Zahlungsziel Österreich.....	66
Abbildung 23: Austritte und Wiedereintritte Diözese Graz-Seckau 2001 bis 2011.....	71
Abbildung 24: Katholikenanteil Steiermark 2001 bis 2011.....	72
Abbildung 25: Sinus-Mileus® in Österreich.....	75
Abbildung 26: Kirchenbeitrag-Online Einstiegsmaske.....	79

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Kundenbindungsinstrumente.....	27
Tabelle 2: FinanzOnline Teilnehmer Jänner 2012.....	48
Tabelle 3: Zusendearten der Kirchenbeitragsvorschreibung.....	81

# 1 Einleitung

Die katholische Kirche befindet sich aktuell in einer Umbruchssituation. Die Gründe dafür sind vielschichtig. Da steht auf der einen Seite z.B. die zunehmende Entfremdung vieler Menschen von der Kirche, welche nicht mehr imstande ist, die Lebenswelten ihrer Mitglieder abzubilden. Es sind auch die vielen Missbrauchsfälle als belastendes Erbe aus der Vergangenheit zu nennen, die in den letzten Jahren weltweit aufgedeckt wurden und dazu beigetragen haben, dass sich viele Gläubige abgewandt haben.

Darüber hinaus gibt es gesellschaftliche und kulturelle Veränderungen, die es mit sich bringen, dass Menschen heutzutage recht flexibel sind und eine hohe Tendenz zur Wechselbereitschaft haben. Politische Parteien, private Vereine und Gruppierungen spüren den Trend der Zeit und haben große Mühe, ihre Mitglieder zu halten.

In der Diözese Graz-Seckau gab es im Jahr 2010 die höchste Austrittsquote seit Aufzeichnungen verfügbar sind. Bei einer solchen Welle von Austritten wird das Thema der Bindung der Mitglieder an ihre Gemeinschaft akut. Die Kirche hat es demnach auch von Nöten, über deren Ursachen nachzudenken und Strategiekonzepte sowie wirksame Maßnahmen zu entwickeln.

## 1.1 Problemstellung

Kundenbindung ist für Unternehmen aufgrund des Wettbewerbes am Markt, der sinkenden Gewinnspannen und der größer werdenden Konkurrenz ein immer wichtiger werdendes Unternehmensziel. Die klassischen Marketinginstrumente und die daraus resultierenden Einzelaktionen reichen oft nicht mehr aus und müssen durch integrierte Kundenbindungsprogramme ersetzt werden. Gilt dies auch für die katholische Kirche?



Ausgehend von der Tatsache einer wackeligen Kundenbindung in der Kirche soll mit dieser Arbeit vor dem Hintergrund der Theorien zum Thema Kundenbindung und dem Trend der immer stärker werdenden Internetnutzung untersucht werden, welche Kundenbindungsmöglichkeiten im Konzept der Diözese Graz-Seckau, Kirchenbeitrag-Online, vorhanden sind. Kirchenbeitrag-Online ist ein in der Umsetzung befindliches Projekt eines Online-Dienstes, das während der Erstellung dieser Arbeit noch im Entwicklungs- und Teststadium steht und nach Fertigstellung den Kirchenbeitragszahlerinnen und -zahlern zur Nutzung angeboten wird. Auf der Homepage der Diözese Graz-Seckau wird es für die Kirchenbeitragspflichtigen einen gesicherten Bereich geben, in dem sie ihr Kirchenbeitragskonto verwalten können. Dies reicht von der Datenverwaltung und Bezahlungsfunktion bis zur Dialogmöglichkeit.

## **1.2 Zielsetzung**

Die Zielsetzung dieser Arbeit ist eine umfassende Analyse der Kundenbindung in der Diözese Graz-Seckau mit besonderem Fokus auf die Kundenbindungsmöglichkeiten im Konzept Kirchenbeitrag-Online. Durch die Ableitung aus der Theorie der Kundenbindung, den Erkenntnissen aus dem Entwicklungsstand und den praktischen Erfahrungen zu Online-Diensten werden Handlungsempfehlungen ausgearbeitet, die der Diözese Graz-Seckau als Ausgangsbasis für eine Maßnahmenentwicklung zur erfolgreichen Umsetzung des Konzeptes Kirchenbeitrag-Online und zur Optimierung der Kundenbindung insgesamt dienen.

### **1.3 Methodisches Vorgehen**

Die Verfasserin stellt im ersten Kapitel des Hauptteiles 2.1 die Diözese Graz-Seckau mit Zahlen, Daten und Fakten sowie mit ihrem breiten Leistungsangebot vor. Als Hintergrundinformation erfolgt eine kurze Beschreibung des Kirchenfinanzierungssystems in Österreich und die Vorstellung der in der Diözese Graz-Seckau für die Einhebung verantwortlichen Abteilung.

Im zweiten Kapitel 2.2 wird die Theorie zum Thema Kundenbindung umfassend bearbeitet. Neben grundlegenden Begriffsklärungen werden besonders jene Teilbereiche aus dem Wissenschaftsgebiet benannt, die für den Untersuchungsgegenstand relevant erscheinen. Zuerst geht es dabei um verhaltenswissenschaftliche Ansätze, Strategien, Ziele, Wirkungen und den Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung. Im mittleren Teil werden die heutzutage in der Praxis angewandten Durchführungsansätze und Kundenbindungsinstrumente benannt, weiters die Herausforderung des Operationalisierens und der wichtige Hinweis zu datenschutzrechtlichen Aspekten.

Am Ende des zweiten Kapitels filtert die Verfasserin einige positive Erfolgsfaktoren aus der Literatur heraus, die auch beispielgebend für die Diözese Graz-Seckau sein können.

Im dritten Kapitel 2.3 wird die zweite wichtige Grundlage für diese Arbeit, der Status quo zu Online-Diensten und Internet mit Untermauerung durch Praxisbeispiele recherchiert. Im Besonderen sind hier die Ergebnisse aus einer parallel zu dieser Arbeit durchgeführten Erhebung über FinanzOnline, dem erfolgreichen Online-Dienst des Österreichischen Finanzministeriums, zusammengefasst.

Im vierten Kapitel 2.4 erfolgt die Beschreibung der Ist-Situation und die Umfeldanalyse zur Problemstellung. Dabei wird einerseits auf die Kirchenbeitragseinhebung mit ihrer Rechtsgrundlage und den Kernprozessen aus der Praxis eingegangen, um aus deren Ergebnissen Erkenntnisse für den

Einsatz von Kirchenbeitrag-Online abzuleiten. Andererseits wird in diesem Kapitel das komplexe Thema Kundenbindung in der Diözese Graz-Seckau ausschnittsweise analysiert und mit der Theorie verglichen. Das beginnt mit dem Begriff „Kunde“ in der Kirche, der strategischen Verankerung, ausgewählten Kennzahlen, den Ergebnissen einer Meinungsumfrage und endet mit einem kurzen Exkurs zu Sinus-Milieus.

Im fünften und letzten Kapitel des Hauptteiles 2.5 steht das Konzept Kirchenbeitrag-Online im Zentrum, das mit seinen Funktionalitäten und Zielsetzungen beschrieben wird. Die Kundenbindungsmöglichkeiten werden aufgrund der theoretischen Erkenntnisse aus der Wissenschaft und der Erfahrungen aus der Praxis bewertet.

In der Schlussbetrachtung in Kapitel 3 werden die erzielten wesentlichen Erkenntnisse dieser Arbeit zusammengefasst und mit Handlungsempfehlungen durch die Verfasserin ausgestattet. Diese dienen in weiterer Folge als Basis für eine erfolgreiche Umsetzung des Konzeptes Kirchenbeitrag-Online und als Input für eine Maßnahmenentwicklung zum Thema Kundenbindung in der Diözese Graz-Seckau.

Hinweis:

Aus Gründen der vereinfachten Lesbarkeit wird auf eine geschlechtsneutrale Schreibweise verzichtet. Stellvertretend für beide Geschlechtsformen wird jeweils nur die kürzere, männliche Schreibweise verwendet.

## **2 Kundenbindung im kirchlichen Kontext**

### **Kirchenbeitrag-Online - Ein Online-Dienst der Diözese Graz-Seckau mit Möglichkeiten zur Kundenbindung**

#### **2.1 Diözese Graz-Seckau**

Die Diözese Graz-Seckau umfasst das territoriale Gebiet der römisch-katholischen Kirche in der Steiermark und stellt mit ihrem Diözesanbischof einen Teil der römisch-katholischen Weltkirche dar.

##### **2.1.1 Zahlen-Daten-Fakten zur Diözese Graz-Seckau**

- 1218 gründete das Erzbistum Salzburg das Bistum Seckau in der Obersteiermark. Seit 1786 befindet sich der Bischofsitz in der Landeshauptstadt Graz.
- Die heutigen Diözesangrenzen sind mit denen des Bundeslandes Steiermark weitestgehend identisch (16.386 km<sup>2</sup>).
- Die Diözese umfasst 26 Dekanate mit 388 Pfarren – wie in Abbildung 1 dargestellt. 293 davon sind in insgesamt 111 Pfarrverbänden zusammengeschlossen. In den steirischen Pfarren leben ca. 1.210.600 Menschen, etwa 871.500 davon sind Katholiken (Zahlen Ende Jänner 2012).

- Im Dienst der Seelsorge sind:  
 461 Priester und 73 Ständige Diakone  
 141 Pastoralassistenten  
 180 Pfarrsekretäre  
 ca. 500 Kindergartenpädagogen  
 ca. 1.000 Religionslehrer  
 weit über 1000 Angestellte in kirchlichen Spitälern und  
 Senioreneinrichtungen  
 ca. 1.500 Mitarbeiter bei der diözesanen Caritas  
 ca. 40.000 ehrenamtliche Mitarbeiter, davon 5.000 in Pfarrgemeinderäten

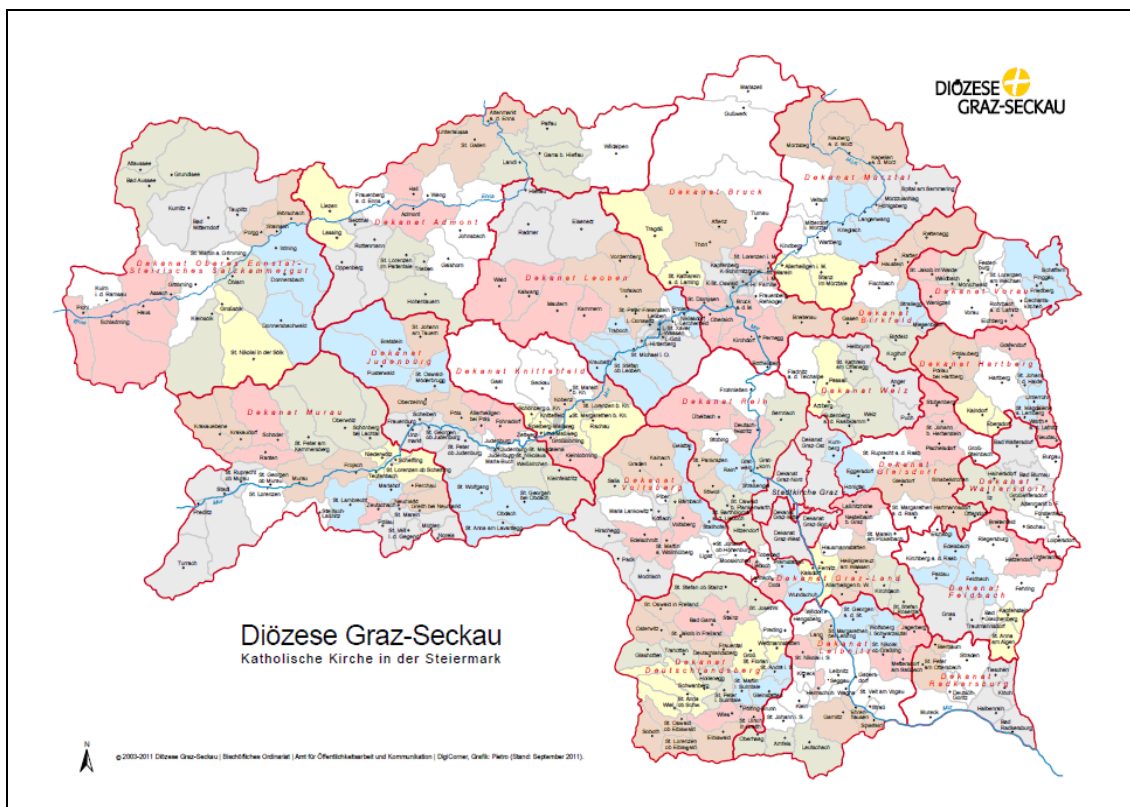


Abbildung 1: Karte Diözese Graz-Seckau – Pfarren und Pfarrverbände September 2011<sup>1</sup>

<sup>1</sup> [http://www.katholische-kirche-steiermark.at/upload/file/default/Dioezesankarte-09\\_11%5B0%5D.pdf](http://www.katholische-kirche-steiermark.at/upload/file/default/Dioezesankarte-09_11%5B0%5D.pdf),  
 Abfrage 2012-04-12

## 2.1.2 Leistungsangebot der Diözese Graz-Seckau

Ausgehend von den Grundaufträgen der katholischen Kirche<sup>2</sup>

- Martyria – Verkündigungsdienst (Weitergabe des Glaubens, Glaubenszeugnis)
- Liturgia – Gottesdienst (Eucharistie, vielfältige liturgische Feiern)
- Diakonia – Dienst am Nächsten (Caritas, Sorge für Menschen in Not, Begleitung von Kranken, Einsatz für Gerechtigkeit und Frieden, Bewahrung der Schöpfung)
- Koinonia – Dienst an der Gemeinschaft (Gemeinschaftsbildung, Aufbau pfarrlicher Gruppen)

bietet die Diözese Graz-Seckau ein vielfältiges und sehr breites Leistungsspektrum an.

Auszugsweise wird hier angeführt:<sup>3</sup>

- Seelsorge:  
Flächendeckend werden Menschen in frohen und traurigen Stunden ihres Lebens begleitet und erfahren so Freude, Hilfe und Segen. An den Lebenswenden der Menschen spielt die Kirche eine wichtige Rolle. In der Steiermark gab es beispielsweise im Jahr 2010 8.181 Taufen, 8.742 Erstkommunionen, 10.153 Firmungen, 2.315 Trauungen und 8.853 katholische Begräbnisse. Die Feste im Kirchenjahr mit den Höhepunkten Ostern und Weihnachten sind ein wichtiger Bestandteil für die Kultur und die Gesellschaft des Landes. Die Einladung und die

<sup>2</sup> Vgl. Benedikt XVI., Enzyklika „Deus caritas est“, 2005, [http://www.vatican.va/holy\\_father/benedict\\_xvi/encyclicals/documents/hf\\_ben-xvi\\_enc\\_20051225\\_deus-caritas-est\\_ge.html](http://www.vatican.va/holy_father/benedict_xvi/encyclicals/documents/hf_ben-xvi_enc_20051225_deus-caritas-est_ge.html), Abfrage 2012-03-16

<sup>3</sup> Vgl. Broschüre „Leistungen der kath. Kirche in der Steiermark in Worten & Zahlen“, Diözese Graz-Seckau, 2009, ergänzt durch aktuelle Zahlen, <http://www.katholische-kirche-steiermark.at/dioezese/ordinariat/wirtschaft?d=leistungen-der-kirche-in-der-steiermark>, Abfrage 2012-03-16

Gestaltung der Liturgie gehört zu den Grundaufträgen wie auch die Gemeinschaftsbildung (Jungschar- und Jugendgruppen, Familien- und Seniorenrunden).

- Kultur:

Mit der Erhaltung von ca. 2.400 kulturhistorisch wertvollen kirchlichen Gebäuden, davon 785 Kirchen, werden die Identität und das Landschaftsbild geprägt. Es gibt ein breites Angebot von kulturellen Veranstaltungen (z.B. Konzerte, Theater).

- Bildung:

Die Kirche bringt sich mit ihrer Erfahrung in die Bildung und Lehrerbildung ein. In der Steiermark gibt es beispielsweise die Katholisch Pädagogische Hochschule und 34 katholische Schulen mit mehr als 7.000 Schülern. Der Katholische Religionsunterricht leistet mit ca. 1.000 Religionslehrern einen unverzichtbaren Beitrag zum Bildungsauftrag in den steirischen Schulen. Weiters gibt es in der Steiermark 86 kirchliche Kindergärten, 13 Bildungs- und Exerzitienhäuser und das Katholische Bildungswerk für lebensbegleitendes Lernen.

- Soziales:

Eingebunden in das internationale Caritas-Netzwerk bietet die Caritas Steiermark mit ca. 1.200 hauptberuflichen Mitarbeitenden und mehr als 4.000 Freiwilligen ihre Dienste an. Jede der 388 Pfarren leistet wichtige soziale Tätigkeiten wie z.B. Besuchsdienste, Beistand für ein würdiges Sterben und Integration auf verschiedenen Ebenen. Es gibt 9 Beratungsstellen in der Diözese Graz-Seckau, die Beratungen in Ehe- und Familienfragen, Erziehungsfragen sowie Beratung bei Verschuldung anbieten und außerdem noch die stark genutzten Angebote der Telefon-, Krankenhaus- und Gefängnisseelsorge.

### **2.1.3 Kirchenbeitrag – Finanzierungssystem in Österreich**

In Österreich ist die Kirchenfinanzierung im Kirchenbeitragsgesetz vom 28. April 1939, verlautbart im „Gesetzblatt für das Land Österreich“ Nr. 543/1939 geregelt, das die Einhebung von Kirchenbeiträgen ermöglicht:

§ 1 Kirchenbeitragsgesetz: „Die katholische Kirche, die evangelische Kirche Augsburgischen und Helvetischen Bekenntnisses und die altkatholische Kirche in der Ostmark sind berechtigt, nach Maßgabe von ihnen zu erlassender Kirchenbeitragsordnungen zur Deckung des kirchlichen Sach- und Personalbedürfnisses Kirchenbeiträge zu erheben.“<sup>4</sup>

Österreich ist das einzige europäische Land, in dem sich die Kirche durch die Einhebung des Kirchenbeitrages von ihren Mitgliedern größtenteils finanziert. Über 80 % aller Einnahmen der katholischen Kirche stammen aus Kirchenbeiträgen. Der Kirchenbeitrag ist daher die wesentliche Grundlage für die Kirche zur Erfüllung ihrer zahlreichen Pflichten in den unterschiedlichen Bereichen von Gottesdienst, Seelsorge, Bildung und sozial-karitativem Engagement.

### **2.1.4 Die Kirchenbeitragsorganisation der Diözese Graz-Seckau**

Die katholische Kirche in Österreich hat aufgrund der gesetzlichen Grundlage der Kirchenbeitragsordnung das Recht, einen Kirchenbeitrag zur Finanzierung ihrer für die Gesellschaft wichtigen Aufgaben einzuheben. In der Diözese Graz-Seckau erfüllt diese Aufgabe die Kirchenbeitragsorganisation als Abteilung der Wirtschaftsdirektion. Sie hebt von etwa zwei Drittel der steirischen Katholiken einen Kirchenbeitrag ein. Kirchenbeitragspflichtig sind alle volljährigen Katholiken, die ihren Hauptwohnsitz in der Diözese Graz-Seckau haben und über ein Einkommen verfügen.

---

<sup>4</sup> Rechtsquelle Kirchenbeitragsgesetz: [http://www.ris.bka.gv.at/Dokument.wxe?Abfrage=Vfgh&Dokumentnummer=JFT\\_10188873\\_81V00003\\_00](http://www.ris.bka.gv.at/Dokument.wxe?Abfrage=Vfgh&Dokumentnummer=JFT_10188873_81V00003_00), Abfrage 2012-03-12



In der Kirchenbeitragsorganisation arbeiten derzeit (April 2012) 84 Mitarbeiter in der Zentrale in Graz sowie in 17 Kirchenbeitragsstellen in der gesamten Steiermark.

Die Kirchenbeitragsorganisation versteht sich als eigenständige Abteilung innerhalb der Diözese Graz-Seckau und pflegt intensiven Kontakt zu allen anderen diözesanen Abteilungen und kirchlichen Einrichtungen. Ebenso stimmt sie ihre Ziele und Maßnahmen auf die Strategie der Diözese ab, vor allem dort, wo sie außenwirksam wird.

## **2.2 Theoretischer Hintergrund zu Kundenbindung**

In Märkten, in denen Mangel oder Monopole herrschen, so wie es in den Nachkriegszeiten des 20. Jahrhunderts der Fall war, brauchen sich Unternehmen nicht besonders anstrengen, die Kunden zufrieden zu stellen. In Käufermärkten jedoch können die Kunden aus einem großen Waren- und Dienstleistungsangebot wählen. Der Anbieter muss den Qualitäts- und Werterwartungen der Käufer entsprechen und diese laufend den immer rascher wechselnden oder höher werdenden Ansprüchen anpassen, wenn er seine Kunden binden will.<sup>5</sup>

In den folgenden Kapiteln werden die wissenschaftlichen Grundlagen und der theoretische Hintergrund zu Kundenbindung beleuchtet.

---

<sup>5</sup> Vgl. Kotler, Philip; Bliemel, Friedhelm: Marketing-Management, Analyse, Planung und Verwirklichung, 10. Auflage, Schäffer-Poeschel, Stuttgart, 2001, S. 55

### 2.2.1 Begriffsdefinition Kundenbindung

Die klassische Definition von Kundenbindung ist die „Bindung eines Nachfragers an einen bestimmten Anbieter zum Zweck der Realisierung bzw. Planung wiederholter Geschäftsabschlüsse innerhalb eines bestimmten Zeitraumes“.<sup>6</sup>

Unter Kundenbindung versteht man also den Aufbau langfristiger, nachhaltiger Beziehungen zum Kunden. Kundenbindung entsteht nicht durch eine einmalige Transaktion, die durch Kauf und Bezahlung abgeschlossen ist, sondern es geht dabei um viel mehr. Der einzelne Kunde wird mit seinen individuellen Bedürfnissen wahrgenommen und die Kommunikation mit dem Kunden danach ausgerichtet.

Kundenbindung ist ein Marketing-Ziel und ein wichtiger Erfolgsfaktor für ein Unternehmen, das langfristige Geschäftsbeziehungen auf- und ausbauen will. Das Unternehmen strebt eine Vertiefung der Beziehung zum Kunden an, der in Abhängigkeit von Zufriedenheit des Anbieters und von den Kosten eines Wechsels zur Konkurrenz zum Wiederkauf animiert werden soll.<sup>7</sup>

„Kundenbindung umfasst sämtliche Maßnahmen eines Unternehmens, die darauf abzielen, sowohl die bisherigen Verhaltensweisen als auch die zukünftigen Verhaltensabsichten eines Kunden gegenüber einem Anbieter oder dessen Leistungen positiv zu gestalten, um die Beziehung zu diesem Kunden für die Zukunft zu stabilisieren bzw. auszuweiten.“<sup>8</sup>

„Im Handel und im Dienstleistungsbereich versteht man unter Kundenbindung die Entwicklung von Interessenten oder Kunden, die selten bzw. nur bedingt die Leistung eines Unternehmens in Anspruch nehmen, hin zu guten Kunden bzw. zu Stammkunden.“<sup>9</sup>

---

<sup>6</sup> <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Stichwort-Ergebnisseite.jsp>, Abfrage 2012-01-25

<sup>7</sup> Vgl. Thommen, Jean-Paul; Achleitner, Ann-Kristin: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 4. Auflage, Gabler, Wiesbaden, 2003, S. 123

<sup>8</sup> Bruhn, Manfred; Homburg, Christian: Handbuch Kundenbindungsmanagement, Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM, 4. Auflage, Gabler, Wiesbaden, 2003, S. 8

<sup>9</sup> Ranzinger, Alexandra: Praxiswissen Kundenbindungsprogramme, Konzeption und operative Umsetzung, 1. Auflage, Gabler, Wiesbaden, 2011, S. 11

Die kundenbezogenen Aufgaben sind ein wichtiger Teilbereich des gesamten Marketingmanagements, die durch eine permanente Verbesserung der Kundenbearbeitung eine höhere Kundenzufriedenheit und letztlich eine stabile Kundenbindung erreichen.<sup>10</sup>

Man spricht von Customer Relationship Management als einem neuen Marketing-Verständnis ab den 90iger Jahren des 20. Jahrhunderts:

„Customer Relationship Management (CRM) ist der systematische Aufbau und die Pflege von Kundenbeziehungen. Es umfasst als Prozess die Phasen Ansprechen, Gewinnen, Informieren, Bedienen und Pflegen eines Kundenstamms.“<sup>11</sup>

Alle Marketing-Instrumente und Geschäftsprozesse eines Unternehmens sollen auf den Kunden hin ausgerichtet sein. Die materiellen sowie immateriellen Beziehungen sind systematisch so zu gestalten, damit dauerhafte Beziehungen mit profitablen Kunden entstehen. Diese sollen identifiziert und mit individuellen Leistungen bedient werden. In einem CRM-System sind unter anderem diese mit dem Kunden in Berührung stehenden Geschäftsprozesse integriert:

- Beschaffung von Information über den Kunden
- Analyse von Kauf und Bestellung
- Einsatz von Kundendienst als Differenzierungsinstrument
- Analyse von profitablen, für das Unternehmen interessante Kunden
- Planung von Markt, Kunden und Angeboten
- Nachfragestimulierung<sup>12</sup>

---

<sup>10</sup> Vgl. Bruhn, Manfred: Marketing, Grundlagen für Studium und Praxis, 6. Auflage, Gabler, Wiesbaden, 2002, S. 22

<sup>11</sup> Thommen, Jean-Paul; Achleitner, Ann-Kristin: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 4. Auflage, Gabler, Wiesbaden, 2003, S. 123

<sup>12</sup> Vgl. Thommen, Jean-Paul; Achleitner, Ann-Kristin: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 4. Auflage, Gabler, Wiesbaden, 2003, S. 124

## 2.2.2 Kundenbindung im Zielsystem des Unternehmens

Am Beginn eines Managementprozesses steht von der Vision und der Strategie abgeleitet die Zielfestlegung. Voraussetzung für Ziele ist die Operationalisierung nach Inhalt, Ausmaß, Zeit und Segment sowie die Formulierung eines eindeutigen Zielsystems. Das Ziel der Kundenbindung beeinflusst stark die psychographischen und ökonomischen Ziele. Abbildung 2 stellt die relevanten Zusammenhänge graphisch dar.

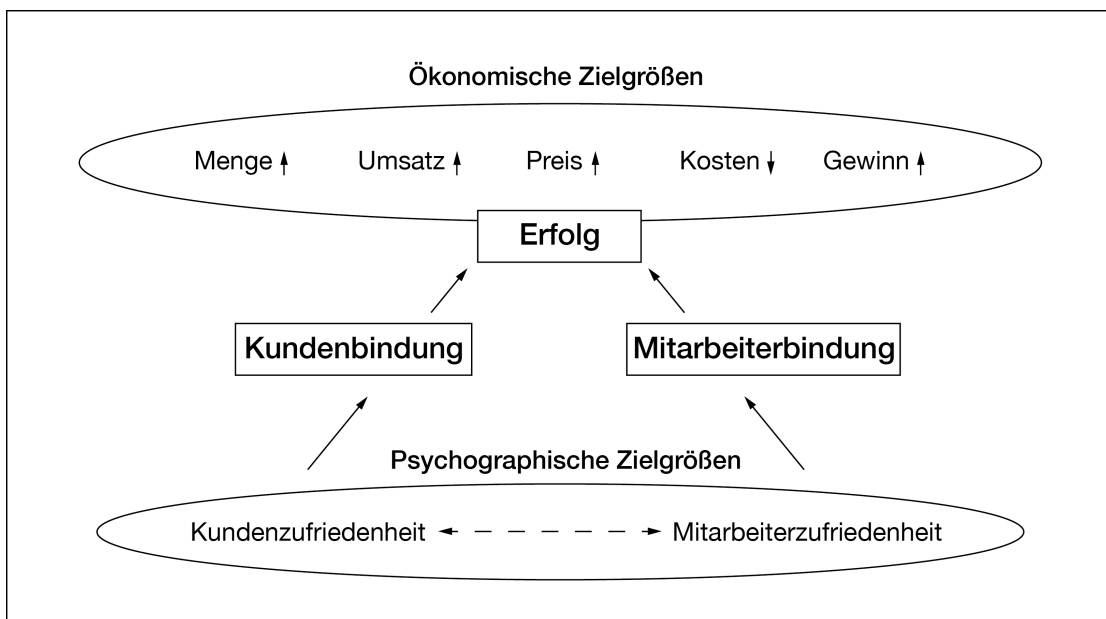


Abbildung 2: Kundenbindung im Zielsystem des Unternehmens<sup>13</sup>

Kundenbindung und Mitarbeiterbindung als psychographische Zielgrößen haben maßgeblichen Einfluss auf den langfristigen Erfolg als ökonomische Zielgröße.

Gründe für die postulierten positiven Wirkungen von Kundenbindung auf den Unternehmenserfolg sind vielfältig. Mit der Kundenbindung positiv korrelieren die Verkaufsmenge, die Umsatzkomponente, das Preissteigerungspotenzial und das Potenzial für die Kundenwertsteigerung und den Gewinn.

<sup>13</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Meffert, Heribert; Bruhn, Manfred: Dienstleistungsmarketing. Grundlagen – Konzepte – Methoden, 4. Auflage, Gabler, Wiesbaden, 2003, S. 189

### **2.2.3 Verhaltenswissenschaftliche Verankerung der Kundenbindung**

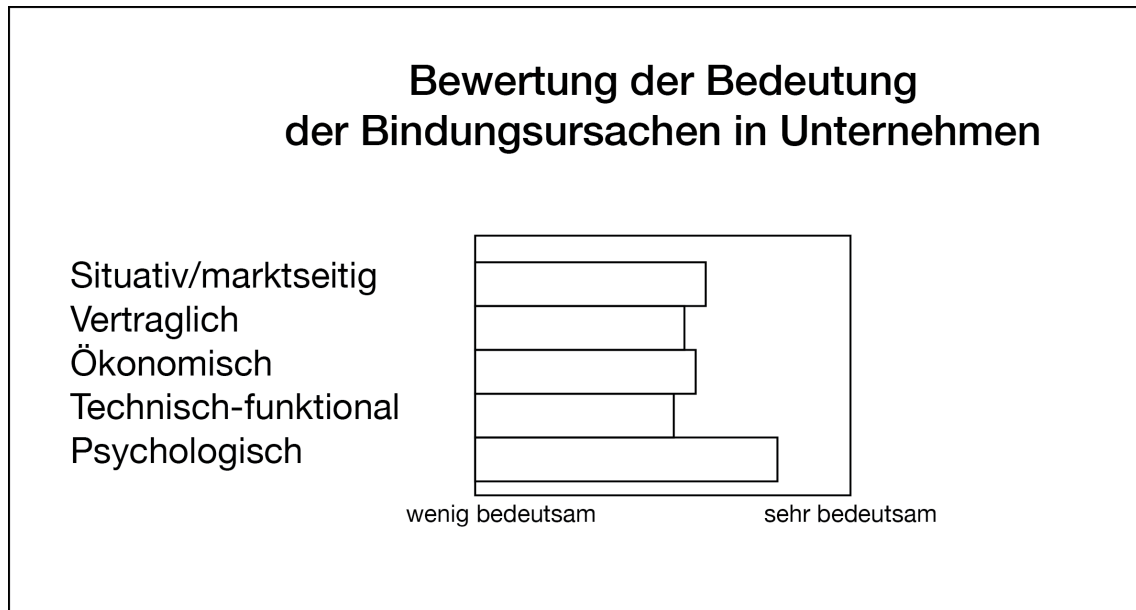
Weinberg/Terlutter weist auf den Typologisierungsansatz von Meyer/Oevermann hin, der sich auf die folgenden fünf Ursachen zurückführen lässt:

- Situative Bindungsursachen (z.B. Standortvorteil eines Anbieters aus Kundensicht)
- Vertragliche Bindungsursachen (z.B. Laufzeit von Mobilfunkverträgen)
- Ökonomische Bindungsursachen (z.B. hohe Wechselkosten)
- Technisch-funktionale Bindungsursachen (z.B. einheitliche Software)
- Psychologische Bindungsursachen (z.B. Kundenzufriedenheit oder persönliche Beziehung)

Die psychologischen Bindungsursachen sind von großer Bedeutung, da sie implizit bei den anderen vier Bindungsursachen beteiligt sind. Als Beispiel sei genannt, dass eine vertragliche Bindung (ökonomische Bindungsursache) beim Kunden zu einem Gefühl der unfreiwilligen Gebundenheit und somit zu einer negativen Einstellung führt.

Außerdem werden psychologische Bindungsursachen auch dann relevant, wenn die weiteren beschriebenen Bindungsursachen im Zeitverlauf entfallen. Die psychologischen Bindungsfaktoren, z.B. Zufriedenheit, entscheiden nach Ablauf einer vertraglichen Bindung über das Ausmaß von Kundenbindung in Form von Verlängerung oder Kündigung des Vertrages.

Eine im Jahr 2002 durchgeführte Befragung des Institutes für Konsum- und Verhaltensforschung an der Universität Saarland von 686 Unternehmen in Deutschland, USA und Asien besagt, dass den Unternehmen die psychologischen Aspekte der Kundenbindung wichtiger als die übrigen genannten Bindungsursachen sind (vgl. Abbildung 3).<sup>14</sup>



**Abbildung 3: Bedeutung verschiedener Bindungsursachen aus Unternehmensicht<sup>15</sup>**

Da die psychologischen Faktoren für die Kundenbindung eine hohe Bedeutung haben, besteht die Notwendigkeit einer umfassenden Anwendung verhaltenswissenschaftlicher Erkenntnisse auf den Forschungsbereich der Kundenbindung.

<sup>14</sup> Vgl. Weinberg, Peter; Terlutter, Ralf: Verhaltenswissenschaftliche Aspekte der Kundenbindung, in: Bruhn, Manfred; Homburg, Christian: Handbuch Kundenbindungsmanagement, Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM, 4. Auflage, Gabler, Wiesbaden, 2003, S. 44 f

<sup>15</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Weinberg, Peter; Terlutter, Ralf: Verhaltenswissenschaftliche Aspekte der Kundenbindung, in Bruhn, Manfred; Homburg, Christian: Handbuch Kundenbindungsmanagement, Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM, 4. Auflage, Gabler, Wiesbaden, 2003, S. 44

## 2.2.4 Begründung für Kundenbindung als Marketingziel

Kundenbindung ist ein wichtiges Marketingziel, da Unternehmen durch den Verlust von Kunden Schaden erleiden und es weitaus kostenintensiver ist, offensiv Neukunden zu gewinnen als defensiv bestehende Kunden zu behalten.

Mit dieser schrittweisen Methode ist es möglich, den wirtschaftlichen Verlust von Kundenabwanderung zu bewerten:<sup>16</sup>

- Definition der Kundenabwanderungsrate und Kundenverweilrate
- Differenzierung der verschiedenen Ursachen des Kundenverlustes
- Monetäre Bewertung des Kundenverlustes durch Kundenverweilwert. Dies ist der Deckungsbeitrag, der dem Unternehmen zugeflossen wäre, wenn der Kunde die normale Kundenverweildauer bei ihm geblieben wäre.
- Bewertung der Kosten für die Verringerung der Abwanderungsrate – sind diese Kosten geringer als der Schaden durch den Verlust, dann ist eine Maßnahmensetzung in Richtung Kundenbindung sinnvoll.

## 2.2.5 Kundenbindungsstrategien

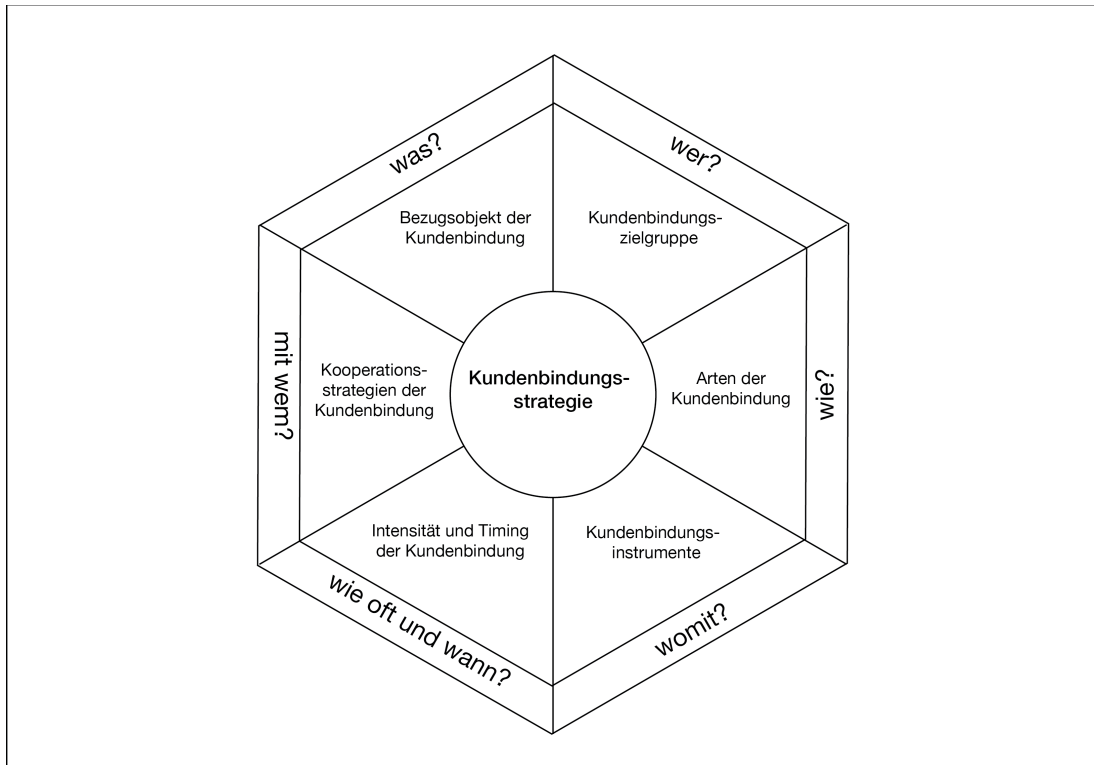
Unter Kundenbindungsstrategie versteht man laut Homburg/Bruhn die Erstellung eines bedingten, langfristigen und globalen Verhaltensplanes zur Erreichung der Kundenbindungsziele.<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup> Vgl. Kotler, Philip; Bliemel, Friedhelm: Marketing-Management, Analyse, Planung und Verwirklichung, 10. Auflage, Schäffer-Poeschel, Stuttgart, 2001, S. 82 f

<sup>17</sup> Vgl. Homburg, Christian; Bruhn, Manfred: Kundenbindungsmanagement – Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen, in: Bruhn, Manfred; Homburg, Christian: Handbuch Kundenbindungsmanagement, Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM, 4. Auflage, Gabler, Wiesbaden, 2003, S. 18 ff

Die folgende Abbildung zeigt sechs Kundenbindungsdimensionen, die bei der Konzipierung der Strategie beachtet werden sollen:



**Abbildung 4: Dimensionen einer Kundenbindungsstrategie<sup>18</sup>**

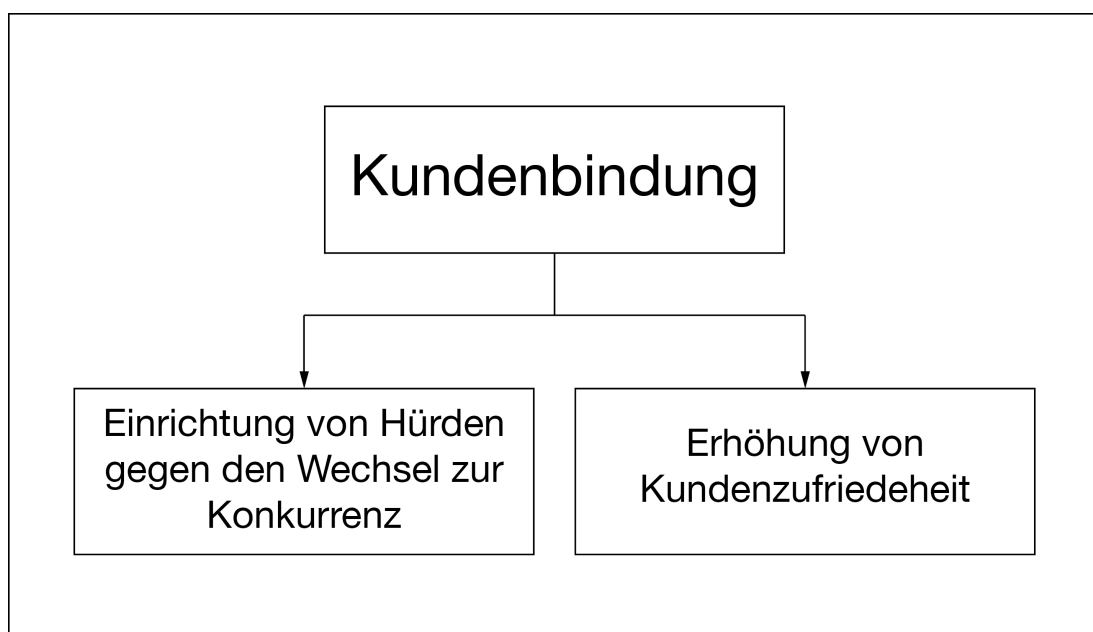
- Bezugsobjekt der Kundenbindung: Festlegung, an welches Objekt (Produkt, Dienstleistung, Hersteller) der Kunde gebunden werden soll
- Kundenbindungszielgruppe: Zielgruppendefinition und deren Priorisierung (z.B. laut ABC-Analyse)
- Art der Kundenbindung: Bestimmung nach situative, technisch-funktionale, vertragliche, ökonomische oder psychologische Kundenbindung
- Kundenbindungsinstrumente: Festlegung der Instrumente je nach Strategie Kundenzufriedenheit oder Aufbau von Wechselbarrieren – nähere Beschreibung der Kundenbindungsinstrumente siehe 2.2.11

<sup>18</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Bruhn, Manfred: Kundenorientierung, Bausteine für ein exzellentes Customer Relationship Management, 2. Auflage, dtv, München, 2003, S. 111



- Intensität und Timing der Kundenbindung: Konkretisierung des Einsatzzeitpunktes und der Intensität
- Kooperationen: Sinnvolle Koordination der eigenen Kundenbindungsmaßnahmen durch Kooperationen mit Partner wie z.B. Hersteller oder Handel

Erreicht werden kann das Ziel Kundenbindung prinzipiell mittels zweier Strategien:



**Abbildung 5: Kundenbindungsstrategien<sup>19</sup>**

<sup>19</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Claes Fornell: A National Customer Satisfaction Parameter: The Swedish Experience, in: Journal of Marketing, Vol. 56, January 1992, in: Kotler, Philip; Bliemel, Friedhelm: Marketing-anagement, Analyse, Planung und Verwirklichung, 10. Auflage, Schäffer-Poeschel, Stuttgart, 2001, S. 82

Die erste Möglichkeit der Einrichtung von Hürden gegen den Wechsel zur Konkurrenz geschieht in der Regel im Interesse des Anbieters. Der Anbieter muss dem Kunden besondere Vorteile bieten, damit dieser die Wechselbarrieren akzeptiert. Kunden erkennen oft diese Strategie und sind davon abgestoßen, weil sie es vorziehen, immer mit dem wettbewerbsfähigsten Anbieter in aktiver Geschäftsbeziehung stehen zu wollen.

Daher ist laut Kotler/Bliemel das Streben nach maximaler Kundenzufriedenheit die bessere Alternative der Kundenbindung. Wenn das Vertrauen des Kunden gewonnen ist, wird er sich immer zuerst an „seinen“ Anbieter wenden und der Mitbewerber hat es umso schwerer, diesen Kunden für sich zu gewinnen.<sup>20</sup>

Kundenbindungsstrategien sollten daher eher auf Verbundenheit als auf Gebundenheit von Kunden ausgerichtet sein. Durch Kundenzufriedenheit und Kundenvertrauen entsteht eine innere Verbundenheit der Kunden zum Anbieter. Der Kunde bevorzugt diese Art der Bindung.

Ein durch Zufriedenheit und Vertrauen verbundener Kunde

- bleibt länger treu,
- bevorzugt auch neue Produkte vom Unternehmen oder der Marke, der er sich verbunden fühlt,
- denkt und spricht gut über das Unternehmen und seine Produkte und Leistungen,
- beachtet Angebote der Konkurrenz weniger stark,
- bietet dem Unternehmen gerne neue Ideen zu Produkt und Service an,
- ist kostengünstiger zu betreuen, da Transaktionen zur Routine werden.<sup>21</sup>

---

<sup>20</sup> Vgl. Kotler, Philip; Bliemel, Friedhelm: Marketing-Management, Analyse, Planung und Verwirklichung, 10. Auflage, Schäffer-Poeschel, Stuttgart, 2001, S. 84

<sup>21</sup> Vgl. Kotler, Philip; Bliemel, Friedhelm: Marketing-Management, Analyse, Planung und Verwirklichung, 10. Auflage, Schäffer-Poeschel, Stuttgart, 2001, S. 37

## 2.2.6 Wirkungskette der Kundenbindung

Die Maßnahmen der Kundenbindung zielen auf einen ökonomischen Erfolg eines Unternehmens ab.

In diesem Zusammenhang kann man von fünf Phasen einer Wirkungskette unterscheiden:<sup>22</sup>

Phase 1:

In Phase 1 erfolgt der Erstkontakt des Kunden mit dem Anbieter durch den Kauf eines Produktes oder Inanspruchnahme einer Dienstleistung.

Phase 2:

In Phase 2 bewertet der Kunde die Situation bzw. Interaktion und bildet sich ein Zufriedenheitsurteil.

Phase 3:

In Phase 3 entsteht Kundenloyalität, das ist die nachfragerbezogene Perspektive einer Bindung. Es besteht ein grundsätzliches Vertrauensverhältnis, eine allgemein positive Einstellung und eine Akzeptanz des Kunden hinsichtlich der Leistungsfähigkeit des Anbieters. In dieser Phase zeigt der Kunde eine verringerte Wechselbereitschaft.

Phase 4:

In Phase 4 wird der Übergang zu Kundenbindung vollzogen. Der Kunde ist überzeugt und drückt dies in Form eines realen Wiederkaufs- oder Crossbuying-Verhaltens aus bzw. spricht Weiterempfehlungen an potenzielle Kunden aus.

---

<sup>22</sup> Vgl. Homburg, Christian; Bruhn, Manfred: Kundenbindungsmanagement – Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen, in: Bruhn, Manfred; Homburg, Christian: Handbuch Kundenbindungsmanagement, Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM, 4. Auflage, Gabler, Wiesbaden, 2003, S. 9 f

Phase 5:

In Phase 5 zeigen sich Wirkungseffekte durch eine Steigerung des ökonomischen Erfolges.

Beeinflusst wird der Ablauf der Wirkungskette durch extern oder intern moderierende Faktoren, dargestellt in Abbildung 6:

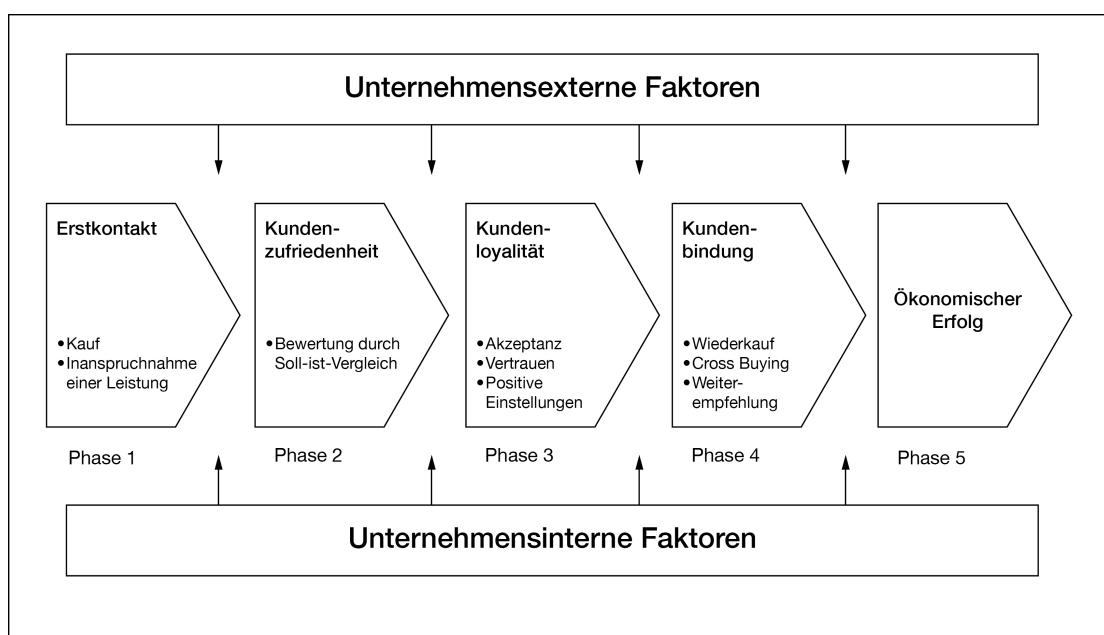


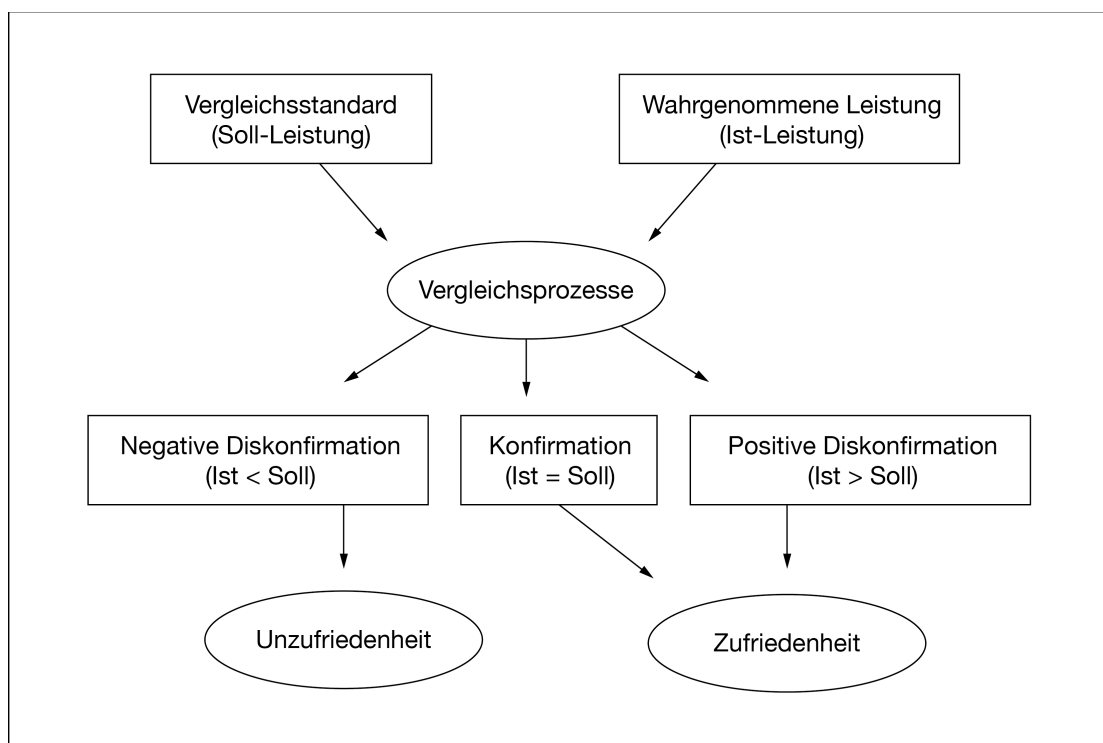
Abbildung 6: Wirkungskette der Kundenbindung<sup>23</sup>

## 2.2.7 Kundenzufriedenheit

Kundenzufriedenheit ist ein zentraler Punkt im Marketing und hat mit der Entstehung von Käufermärkten an Bedeutung gewonnen. Kundenzufriedenheit ist eine zentrale Voraussetzung für Kundenbindung, führt aber nicht in jedem Fall dazu.

<sup>23</sup> eigene Darstellung nach Homburg, Christian; Bruhn, Manfred: Kundenbindungsmanagement – Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen, in: Bruhn, Manfred; Homburg, Christian: Handbuch Kundenbindungsmanagement, Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM, 4. Auflage, Gabler, Wiesbaden, 2003, S. 10

In der Marketingforschung zeigt sich eine eindeutige Tendenz zum Erklärungsansatz für Kundenzufriedenheit in Form des Confirmation/Disconfirmation-Paradigm (C/D-Paradigma). Ausgangspunkt des C/D-Paradigmas ist der Vergleich der tatsächlichen Erfahrung bei der Produktnutzung (Ist-Leistung) mit dem Vergleichsstandard des Kunden (Soll-Leistung). Entspricht die wahrgenommene Leistung dem Vergleichsstandard oder ist sie sogar besser, so spricht man von Konfirmation (Bestätigung), der die Zufriedenheit folgt. Entspricht die wahrgenommene Leistung nicht dem Vergleichsstandard (negative Diskonfirmation), führt dies zu Unzufriedenheit. Die Abbildung 7 verdeutlicht das dem C/D-Paradigma zugrunde liegende Prinzip.<sup>24</sup>



**Abbildung 7: Konfirmations-/Diskonfirmations-Paradigma (C/D-Paradigma)<sup>25</sup>**

<sup>24</sup> Vgl. Homburg, Christian; Becker, Annette; Hentschel, Frederike: Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung, in: Bruhn, Manfred; Homburg, Christian: Handbuch Kundenbindungsmanagement, Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM, 4. Auflage, Gabler, Wiesbaden, 2003, S. 94 ff

<sup>25</sup> Eigene Darstellung nach Homburg, Christian; Becker, Annette; Hentschel, Frederike: Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung, in: Bruhn, Manfred; Homburg, Christian: Handbuch Kundenbindungsmanagement, Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM, 4. Auflage, Gabler, Wiesbaden, 2003, S. 95

## **2.2.8 Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung**

Die bisherigen wissenschaftlichen Erkenntnisse widerlegen den oftmals in der Praxis als einfach gegeben angenommenen positiv-linearen Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung.

Homburg/Becker/Hentschel fassen die Erkenntnisse in fünf Thesen zusammen:

„These 1:

Zur Analyse des Zusammenhangs zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung ist Kundenzufriedenheit als kognitive und affektive Evaluierung der gesamten Erfahrungen mit einem bestimmten Anbieter und dessen Produkten zu modellieren.

These 2:

Das Konstrukt Kundenbindung besteht aus den zwei Dimensionen bisheriges Verhalten (Kauf- und Weiterempfehlungsverhalten) und Verhaltensabsicht (Wiederkauf-, Zusatzkauf- und Weiterempfehlungsabsicht).

These 3:

Zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung besteht ein positiver Zusammenhang: Je stärker die Zufriedenheit mit der Leistung eines Anbieters, desto stärker die Bindung des Kunden an diesen Anbieter.

These 4:

Die Darstellungen des funktionalen Zusammenhanges zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung in der Literatur konzentrieren sich im Wesentlichen auf progressive bzw. sattelförmige Funktionsverläufe.

These 5:

Die Stärke des Zusammenhangs zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung kann durch moderierende Variablen auf folgenden Bereichen beeinflusst werden: Merkmale des Marktumfeldes, des Anbieters, des Produktes, des Kunden und der Geschäftsbeziehung.“<sup>26</sup>

Die Beziehung zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung weist demnach einen äußerst komplexen Charakter auf und zeigt für die Zukunft weiteren Forschungsbedarf.

### **2.2.9 Kundennutzen**

Die Produktpolitik beschäftigt sich mit den Entscheidungen, die in Zusammenhang mit der Gestaltung des Leistungsprogrammes (Sach- und Dienstleistungen) eines Unternehmens stehen und das Leistungsangebot repräsentieren.<sup>27</sup>

Die Voraussetzung, dass ein Kunde mit einem Produkt oder einer Leistung zufrieden ist, bildet den Kundennutzen, der im Rahmen der Produktpolitik ein zentrales Anliegen ist und auf den die Gestaltung des Leistungsprogrammes abgestimmt werden muss.

Damit ein Unternehmen sein Leistungsangebot auf den Kundennutzen abstimmen kann, ist es zunächst sinnvoll, den Nachfragemarkt nach dem Käuferschutz zu segmentieren. Man klassifiziert die Käufer nach dem Nutzen, den sie in einem Produkt suchen.

---

<sup>26</sup> Homburg, Christian; Becker, Annette; Hentschel, Frederike: Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung, in Bruhn, Manfred; Homburg, Christian: Handbuch Kundenbindungsmanagement, Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM, 4. Auflage, Gabler, Wiesbaden, 2003, S. 111 f

<sup>27</sup> Vgl. Bruhn, Manfred: Marketing, Grundlagen für Studium und Praxis, 6. Auflage, Gabler, Wiesbaden, 2002, S. 125 f

In der konkreten Anwendung heißt das, dass Unternehmen anstreben sollen, jeweils eine bestimmte Nutzenangebotsgruppe zufrieden zu stellen und das Leistungsangebot danach zu entwickeln. Dieses unverwechselbare Nutzenangebot oder „Unique Selling Proposition“ (USP) kann damit zu einem Erfolgsfaktor werden.<sup>28</sup>

## **2.2.10 Durchführungsansätze von Kundenbindung**

In diesem Kapitel werden drei Durchführungsansätze kurz beschrieben: materielle Anerkennung, soziale Anerkennung und strukturelle Bindungen.

### **2.2.10.1 Materielle Anerkennung**

Der wohl am häufigsten angewandte Ansatz ist es, seinen Kunden materielle Vorteile anzubieten, die mit deren Umsatz verbunden sind. Es geht um jene Kunden, die entweder häufig oder sehr große Mengen bei einem Unternehmen kaufen. Dies hängt auch mit der Tatsache zusammen, dass bei vielen Unternehmen 80 % des Umsatzes von 20 % der Kunden kommen.

In der Regel hat das erste Unternehmen einer Branche den größten Nutzen von solchen Programmen.

Als Beispiele sind hier Kundenclubs, Kundenkarten oder Bonussysteme genannt.<sup>29</sup>

---

<sup>28</sup> Vgl. Kotler, Philip; Bliemel, Friedhelm: Marketing-Management, Analyse, Planung und Verwirklichung, 10. Auflage, Schäffer-Poeschel, Stuttgart, 2001, S. 441 f

<sup>29</sup> Vgl. Kotler, Philip; Bliemel, Friedhelm: Marketing-Management, Analyse, Planung und Verwirklichung, 10. Auflage, Schäffer-Poeschel, Stuttgart, 2001, S. 91 f



### **2.2.10.2 Soziale Anerkennung**

Bei diesem Ansatz werden die Kundenbeziehungen zusätzlich zur materiellen Anerkennung durch soziale Anerkennung angereichert. Die Unternehmen bemühen sich, ihre Kunden zu Partnern zu machen und streben engere soziale Kontakte an. Sie wollen mehr über die Bedürfnisse und Wünsche der Kunden erfahren, um ihnen individueller und persönlicher zu begegnen.<sup>30</sup>

### **2.2.10.3 Strukturelle Bindungen**

Beim dritten Ansatz werden die beiden vorher genannten Ansätze, materielle und soziale Anerkennung, durch eine strukturelle Komponente verstärkt.

Dies geschieht beispielsweise durch spezielle technische Einrichtungen oder Computervernetzung, die dem Kunden helfen, seine Einkaufsprozesse zu optimieren.<sup>31</sup>

## **2.2.11 Kundenbindungsinstrumente**

Im operativen Kundenbindungsmanagement erfolgt die Entscheidung über den Einsatz wirksamer Instrumente. Tabelle 1 mit ausgewählten Kundenbindungsinstrumenten nach Homburg/Bruhn unterscheidet die Instrumente analog der klassischen Marketinginstrumente und deren primärer Wirkung.<sup>32</sup>

---

<sup>30</sup> Vgl. Kotler, Philip; Bliemel, Friedhelm: Marketing-Management, Analyse, Planung und Verwirklichung, 10. Auflage, Schäffer-Poeschel, Stuttgart, 2001, S. 92

<sup>31</sup> Vgl. Kotler, Philip; Bliemel, Friedhelm: Marketing-Management, Analyse, Planung und Verwirklichung, 10. Auflage, Schäffer-Poeschel, Stuttgart, 2001, S. 92 f

<sup>32</sup> Vgl. Homburg, Christian; Bruhn, Manfred: Kundenbindungsmanagement – Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen, in: Bruhn, Manfred; Homburg, Christian: Handbuch Kundenbindungsmanagement, Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM, 4. Auflage, Gabler, Wiesbaden, 2003, S. 20 ff

	<b>Fokus Interaktion</b>	<b>Fokus Zufriedenheit</b>	<b>Fokus Wechselbarrieren</b>
<b>Produktpolitik</b>	Gemeinsame Produktentwicklung Internalisierung/ Externalisierung	Individuelle Angebote Qualitätsstandards Servicestandards Zusatzleistungen Produktdesign Leistungsgarantien	Individuelle technische Standards Value-Added Services
<b>Preispolitik</b>	Kundenkarten (Informationserhebung)	Preisgarantien Zufriedenheits- abhängige Preisgestaltung	Rabatt- und Bonussysteme Preisdifferenzierung Preisbundeling Finanzielle Anreize Kundenkarten (Rabattgewährung)
<b>Kommunikations- politik</b>	Direct Mail Event-Marketing Online-Marketing Proaktive Kundenkontakte Kundenforen	Kundenclubs Kundenzeitschriften Telefonmarketing Beschwerde- management Persönliche Kommunikation	Individuelle Mailings mit hohem Kundennutzwert Aufbau kundenspezifischer Kommunikationskanäle
<b>Distributions- politik</b>	Internet/Gewinnspiele Produkt Sampling Werkstattbesuche	Online-Bestellung Katalogverkauf Direktlieferung	Abonnements Kundenorientierte Standortwahl

**Tabelle 1: Kundenbindungsinstrumente** <sup>33</sup>

<sup>33</sup> Eigene Darstellung nach Homburg, Christian; Bruhn, Manfred: Kundenbindungsmanagement – Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen, in: Bruhn, Manfred; Homburg, Christian: Handbuch Kundenbindungsmanagement, Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM, 4. Auflage, Gabler, Wiesbaden, 2003, S. 21

Die Erfahrung zeigt, dass der isolierte Einsatz eines Instrumentes alleine nur eine sehr geringe Wirkung auf die Zielsetzungen der Kundenbindung hat. Mit der Abstimmung und Integration mehrerer Kundenbindungsmaßnahmen aufeinander erhöht sich deren Gesamtwirkung.

### 2.2.12 Messen von Kundenbindung

Die Kundenbindung gehört zu den psychologischen Marketing-Zielgrößen und lässt sich im Gegensatz zu den ökonomischen Marketing-Zielgrößen nicht direkt messen, sondern nur durch Methoden der Marktforschung operationalisieren.

Um die Kundenbindung messbar zu machen, muss sie nach differenzierten Aspekten spezifiziert werden, damit sie neben ihrer Motivationsfunktion auch die Steuerungs- und Kontrollfunktion erfüllen kann.<sup>34</sup>

<b>Zieldimension</b>	<b>Operationalisierung</b>
• Zielinhalt	Was soll erreicht werden?
• Zielausmaß	In welchem Umfang soll das Ziel erreicht werden?
• Zielsegment	In welchem Marktsegment soll das Ziel erreicht werden?
• Zielgebiet	In welchem Gebiet soll das Ziel erreicht werden?
• Zielperiode	(Bis) wann soll das Ziel erreicht werden?

Es ist notwendig, alle Dimensionen bei der Zielplanung zu definieren, um die Zielerreichung hinreichend kontrollieren zu können.

---

<sup>34</sup> Vgl. Bruhn, Manfred: Marketing, Grundlagen für Studium und Praxis, 6. Auflage, Gabler, Wiesbaden, 2002, S. 26 f

Wie bereits in Kapitel 2.2.2 dargestellt, können ökonomische und psychologische Marketingziele nicht unabhängig voneinander betrachtet werden. Vielfach sind einzelne psychologische Marketingziele, so wie eben auch die Kundenbindung, Voraussetzung zur Erreichung von ökonomischen Zielen. Bruhn spricht in diesem Zusammenhang von einer „Erfolgskette“:

Qualität → Kundenzufriedenheit → Kundenbindung → Gewinn

### **2.2.13 Datenschutzrechtliche Aspekte zu Kundenbindung**

Jedes erfolgreiche Kundenbindungssystem hat eine Kundendatenbank als Basis, in der Kundendaten gespeichert und verwendet werden. Das Interesse eines Unternehmens ist es, möglichst individuelle Kundenprofile zu erstellen als Grundlage für Maßnahmen zu Kundenbindung, Kundenrück- und -neugewinnung bzw. Kündigungsprävention. Zu beachten ist dabei eine gewisse Einschränkung über die Verwendung dieser Daten, die in Österreich im Datenschutzgesetz 2000 (DSG 2000) geregelt ist.

„Jedermann hat, insbesondere auch im Hinblick auf die Achtung seines Privat- und Familienlebens, Anspruch auf Geheimhaltung der ihn betreffenden personenbezogenen Daten, soweit ein schutzwürdiges Interesse daran besteht. Das Bestehen eines solchen Interesses ist ausgeschlossen, wenn Daten infolge ihrer allgemeinen Verfügbarkeit oder wegen ihrer mangelnden Rückführbarkeit auf den Betroffenen einem Geheimhaltungsanspruch nicht zugänglich sind.“<sup>35</sup>

Die Anwendung des Datenschutzrechtes erfolgt laut § 4 DSG 2000 Abs. 1 auf personenbezogene Daten, also Angaben zu Personen, deren Identität bestimmt oder zumindest bestimmbar ist, z.B. Name, Adresse, Telefonnummer.

---

<sup>35</sup> Rechtsquelle Datenschutzgesetz, <http://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=bundesnormen&Gesetzesnummer=10001597>, Abfrage 2012-03-08

Laut § 6 DSG 2000 Abs. 2 dürfen die Daten nur für festgelegte, eindeutige und rechtmäßige Zwecke ermittelt und nicht in einer mit diesen Zwecken unvereinbaren Weise weiterverwendet werden.

§ 7 DSG 2000 Abs. 1 bestimmt, dass Daten grundsätzlich nur dann verarbeitet werden dürfen, soweit Zweck und Inhalt der Datenanwendung von den gesetzlichen Zuständigkeiten oder rechtlichen Befugnissen des jeweiligen Auftraggebers gedeckt sind und die schutzwürdigen Geheimhaltungsinteressen der Betroffenen nicht verletzen.

In der Praxis müssen Unternehmen bei der Verarbeitung von Kundendaten darauf achten, dass laut § 8 DSG 2000 Abs. 2 der Betroffene der Verwendung seiner Daten zugestimmt hat. Die Datenverwendung wird durch eine Einwilligung des Kunden mittels Zustimmungserklärung legitimiert.

## **2.2.14 Erfolgsfaktoren Kundenbindung**

Beispielhaft sind in den folgenden Kapiteln einige Faktoren benannt, die nach Meinung der Verfasserin die Erreichung der Kundenbindungsziele positiv unterstützen und auch für den Untersuchungsgegenstand relevant sind.

### **2.2.14.1 Integriertes Kundenbindungsmanagement**

Ein aufeinander abgestimmter, kombinierter Einsatz von mehreren Maßnahmen (instrumentell, inhaltlich, zeitlich, funktional, horizontal und formal) bewirkt ein besseres Ergebnis als eine isolierte Maßnahme.<sup>36</sup>

Als Beispiel einer instrumentellen Abstimmung seien hier Kundenclubs (Kundenbindungsinstrumente-Mix) oder als Beispiel einer formalen Integration die Vereinheitlichung von Gestaltungsmerkmalen (Corporate Design) benannt.

---

<sup>36</sup> Vgl. Homburg, Christian; Bruhn, Manfred: Kundenbindungsmanagement – Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen, in: Bruhn, Manfred; Homburg, Christian: Handbuch Kundenbindungsmanagement, Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM, 4. Auflage, Gabler, Wiesbaden, 2003, S. 23 f

### **2.2.14.2 Database-Management**

„Ein professionelles Database Management ist eine bedeutende Grundlage für ein erfolgreiches Kundenbindungsmanagement.“<sup>37</sup>

Damit werden systematisch Kundendaten über konventionelle Kommunikationskanäle im so genannten Front-Office-Bereich erfasst, aktualisiert und hinsichtlich Kundenwert oder prognostizierter zukünftiger Kaufabsichten ausgewertet.

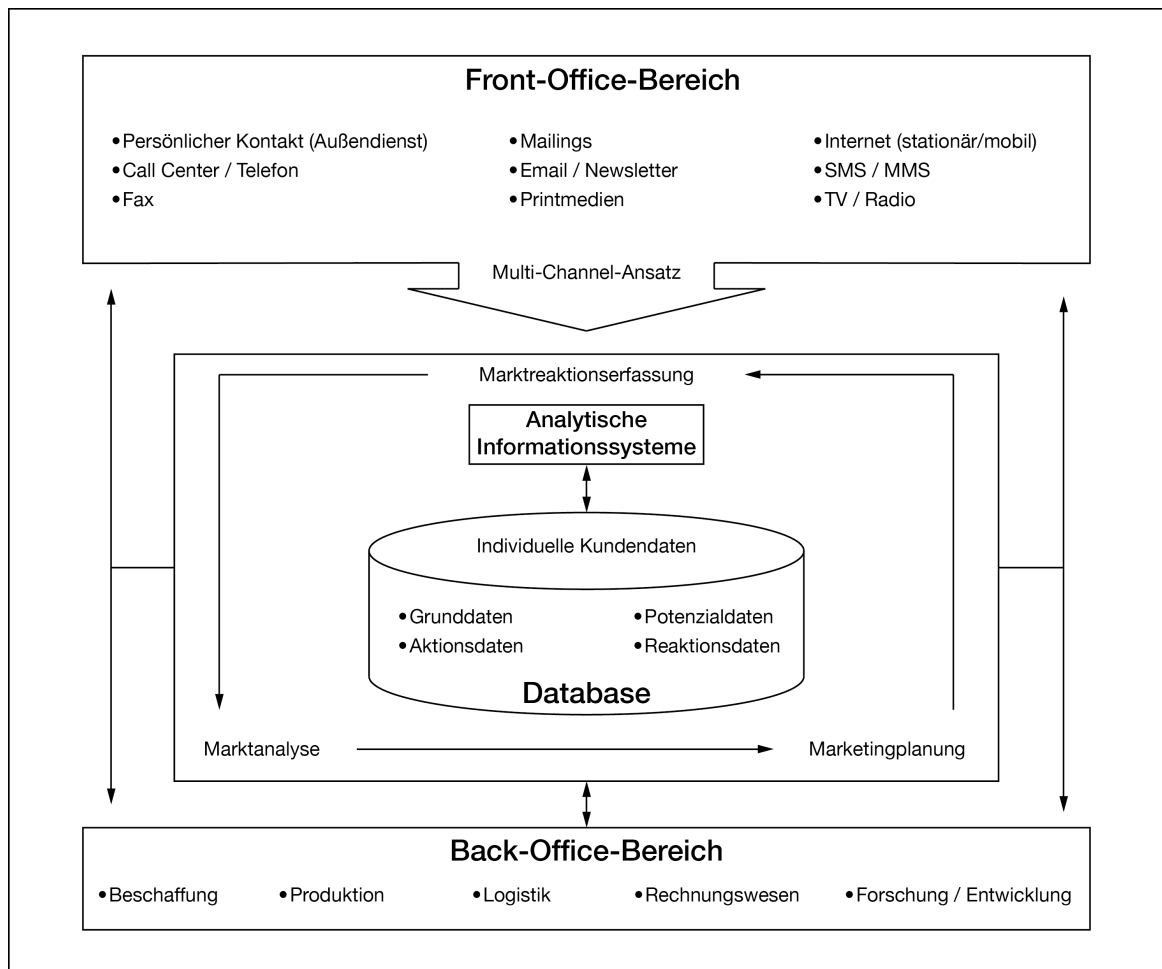
Die Zusammenführung der Daten erfolgt in einer Kundendatenbank (Database), die die Grundlage für ein umfassendes Kundenmodell laut Link/Seidl – wie in Abbildung 8 ersichtlich – bildet. Dabei muss die Verwendung von personenbezogenen Daten im Rahmen des Customer Relationship Management (CRM) unter Beachtung der gesetzlichen Vorgaben erfolgen.

Für eine rasche und möglichst fehlerfreie Datenübermittlung ist aber auch die Integration zwischen Front- und Back-Office-Bereich sehr wichtig.

Im CRM-Modell von Link/Seidl ist auch dargestellt, dass mit analytischen Informationssystemen (z.B. Online Analytical Processing oder Data Mining) versucht wird, Kunden entsprechend ihrer Investitionswürdigkeit an das Unternehmen zu binden.

---

<sup>37</sup> Homburg, Christian; Bruhn, Manfred: Kundenbindungsmanagement – Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen, in: Bruhn, Manfred; Homburg, Christian: Handbuch Kundenbindungsmanagement, Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM, 4. Auflage, Gabler, Wiesbaden, 2003, S. 25



**Abbildung 8: Das CRM-Integrationsmodell** <sup>38</sup>

Je besser die Qualität der Kundendatenbank ist, desto größer ist der Wettbewerbsvorteil für das Unternehmen. Es kann bedeuten, dass jedem Kunden ein maßgeschneidertes Angebot gemacht wird zu dem für ihn optimalen Zeitpunkt und mit den auf seine speziellen Bedürfnisse zugeschnittenen Argumenten und Konditionen.<sup>39</sup>

In der Kundendatenbank werden alle spezifischen Merkmale von Einzelkunden (aktuelle Kunden, potenzielle Kunden, ehemalige Kunden) gespeichert:

<sup>38</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Link, Jörg; Seidl, Franziska: Der Situationsansatz als Erfolgsfaktor des Mobile Marketing, in: Bauer, Hans H.; Byrant, Melchior D.; Dirks, Thorsten: Erfolgsfaktoren des Mobile Marketing, Springer, Berlin/Heidelberg, 2008, S. 62

<sup>39</sup> Vgl. Gary, Alexander: Grundlagen und rechtliche Aspekte im Customer Relationship Management in: Link, Jörg; Seidl, Franziska: Kundenabwanderung, Früherkennung, Prävention, Kundenrückgewinnung, Gabler, Wiesbaden, 2009, S. 189 ff

### **Grunddaten**

Darunter versteht man weitgehend produktunabhängige Daten wie Name, Adresse, Anrede, Bankverbindung, Telefonnummer, Mailadresse. Weiters gehören zu diesen Daten im Hinblick auf Konsumenten Merkmale wie Alter, Geschlecht, Beruf etc.

### **Potenzialdaten**

Diese Daten sollen produktgruppen- und zeitbezogene Anhaltspunkte für das individuelle Nachfragevolumen liefern. Dieser Bedarf lässt sich aus einer Kombination von Informationen über bisherige eigene Lieferungen bzw. Anteile von Fremdlieferungen sowie über Ausstattungsmerkmale und Pläne der jeweiligen Kunden rekonstruieren.

### **Aktionsdaten**

Dazu gehört die systematische Erfassung aller an den jeweiligen Kunden gerichtete Aktionen wie z.B. Mailings, Telefonaktionen, Vertreterbesuche und vieles mehr.

### **Reaktionsdaten**

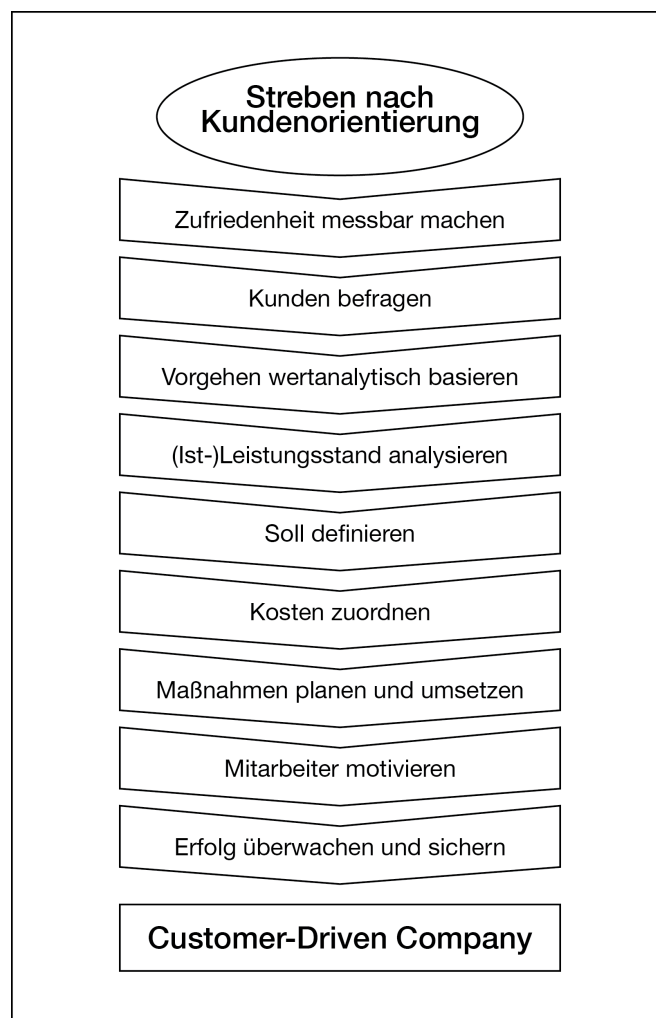
Diese Daten umfassen Informationen über Verhaltensweisen der Kunden, die Aufschluss über die Wirksamkeit von Maßnahmen (eigene und fremde) geben. Es handelt sich dabei sowohl um ökonomische Erfolgsgrößen, wie z.B. Aufträge und Umsätze, als auch um außerökonomische Erfolgsgrößen wie z.B. Kundenanfragen, Kenntnisse zu Kundeneinstellung etc.



### 2.2.14.3 Organisationsstruktur und Prozessabläufe

Optimale organisatorische Abläufe und Strukturen sind ebenfalls eine Voraussetzung für den Erfolg der Kundenbindung. Sie sollen über alle beteiligten Bereiche vereinbart und auch gelebt werden.

Organisationsformen, die nur auf die Bedürfnisse des Unternehmens angepasst sind, reichen nicht aus, wenn Kunden aktiv am Prozess teilnehmen. Der Kunde erwartet ein Produkt von hoher Qualität und zu einem fairen Preis und mit einem freundlichen und verbindlichen Service. Wie die Beteiligung der Kunden in die Unternehmensprozesse integriert werden soll, zeigt der Weg zur Customer-Driven Company in Abbildung 9.



**Abbildung 9: Der Weg zur Customer-Driven Company<sup>40</sup>**

<sup>40</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Meister, Ulla; Meister, Holger: Prozesse kundenorientiert gestalten, Der Weg zur Customer-Driven Company, Hanser, München, 2010, S. 122

#### **2.2.14.4 Personalmanagement und Führungsverhalten**

Mitarbeiter und Führung sind eine wesentliche Einflussgröße auf die Bindung von Kunden, da sie maßgeblich an der Kundengeschäftsbeziehung beteiligt sind. Eine kundenorientierte Personalführung und ein kundenorientiertes Führungsverhalten sind daher ein Schlüssel für Erfolg in den Zielsetzungen der Kundenbindung. Ein kundenorientiertes Personalmanagement beinhaltet die Gestaltung der Personalrekrutierung, der Weiterbildung, der Beurteilung und der entsprechenden Leistungsvergütung. Es macht sich bezahlt, wenn Unternehmen bei der Personalauswahl auf kundenorientierte Fähigkeiten ihre zukünftigen Mitarbeiter achten und humane Ressourcen fördern.

Bei einem kundenorientierten Führungsverhalten geht es um die Beeinflussung der kundenorientierten Einstellungen und Verhaltensweisen durch den Vorgesetzten. Elemente dazu sind die Vorbildfunktion der Führungskraft inklusive der Bewusstmachung der Kundenorientierung, die Leistungsorientierung mit der aktiven und regelmäßigen Kommunikation der Unternehmensziele an die Mitarbeiter sowie die Mitarbeiterorientierung, die sich in Wertschätzung und Einbeziehung der Mitarbeiter in für sie relevante Entscheidungen ausdrückt.<sup>41</sup>

#### **2.2.14.5 Produkt- und Servicequalität**

Die wohl wichtigste Voraussetzung, damit der Kunde bleibt und wiederkauft, ist nach Meinung der Verfasserin eine im Auge des Kunden optimale Qualität der Produkte und Dienstleistungen sowie das begleitende Service.

Ein standardisierter Produktentwicklungsprozess unter Einbeziehung aller beteiligten Unternehmensbereiche gewährleistet eine permanente und flexible Reaktion auf die Kundenbedürfnisse in Form einer optimalen Qualität der Angebote (Produkte und Dienstleistungen). Weiters kommt es auf eine gute Qualität des Services in der Kundenbeziehung an. Es geht dabei vor allem um

---

<sup>41</sup> Stock, Ruth: Kundenorientierte Personalführung als Schlüssel zur Kundenbindung in: Bruhn, Manfred; Homburg, Christian: Handbuch Kundenbindungsmanagement, Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM, 4. Auflage, Gabler, Wiesbaden, 2003, S. 629 ff

einen freundlichen Umgang mit dem Kunden über alle Kontaktkanäle (persönlich, telefonisch, schriftlich), um eine Verbindlichkeit bei Vereinbarungen und um ein Wahrnehmen der individuellen Bedürfnisse des Kunden, aber auch um ein integriertes Beschwerdemanagement.

## **2.3 Theoretischer Hintergrund zu Online-Dienste**

„Die Kommunikationspolitik steht künftig unter dem Primat, klassische und neue Medien instrumentell und inhaltlich zu integrieren.“<sup>42</sup>

Durch das World Wide Web hat sich vieles verändert: Das E-Mail ist allgegenwärtig, es gibt kaum ein Unternehmen ohne Internet-Auftritt und die Informationsbeschaffung erfolgt heute einfach, schnell und von der Tageszeit unabhängig.

Davon abgeleitet ist es für Unternehmen eine unbedingte Herausforderung, sich im World Wide Web zu positionieren und dieses Instrument auch für die Zielgröße der Kundenbindung einzusetzen, um im Wettbewerb erfolgreich zu sein oder zu bleiben.

### **2.3.1 Begriffsdefinition Online-Dienste**

Wenn man heute vom Medium Internet spricht, damit ist meist nicht explizit das Internet gemeint, sondern eines oder mehrere seiner zahlreichen Dienste wie das World Wide Web, Web 2.0, E-Mail-Dienste und vieles mehr.

Online-Dienste sind also Angebote im Internet, und wie der Name Online-Dienst schon aussagt, handelt es sich bei diesen um Dienste, die vom Anwender online genutzt werden können.<sup>43</sup>

---

<sup>42</sup> Meffert, Heribert: Marktorientierte Unternehmensführung im Wandel, Gabler, Wiesbaden 1999, S. 24

<sup>43</sup> Vgl. <http://www.itwissen.info/definition/lexikon/Online-Dienst-online-services.html>,  
Abfrage 2012-03-12

### 2.3.2 Internetnutzung in Österreich

Der INTEGRAL AUSTRIAN INTERNET MONITOR gibt seit 1996 einen repräsentativen Überblick über Nutzung und Entwicklungsperspektiven von Internet und anderen neuen Kommunikationstechnologien. Diese methodisch fundierte Grundlagenstudie umfasst den Consumer- und Businessbereich.<sup>44</sup>

12.000 telefonische Interviews pro Jahr (3.000 pro Quartal) und etwa 9.600 Onlineinterviews (2.400 pro Quartal) werden repräsentativ für die Bevölkerung ab 14 Jahren durchgeführt. 1.500 telefonische Interviews pro Jahr (750 pro Welle) messen die Nutzung im Unternehmensbereich.

In der folgenden Abbildung kann man die rasante Entwicklung ablesen. Innerhalb von nur 15 Jahren stieg der Anteil der Internetnutzer von 9 % im Jahr 1996 auf 80 % im 4. Quartal 2011 und erreicht damit alle Alters- und Gesellschaftsschichten.

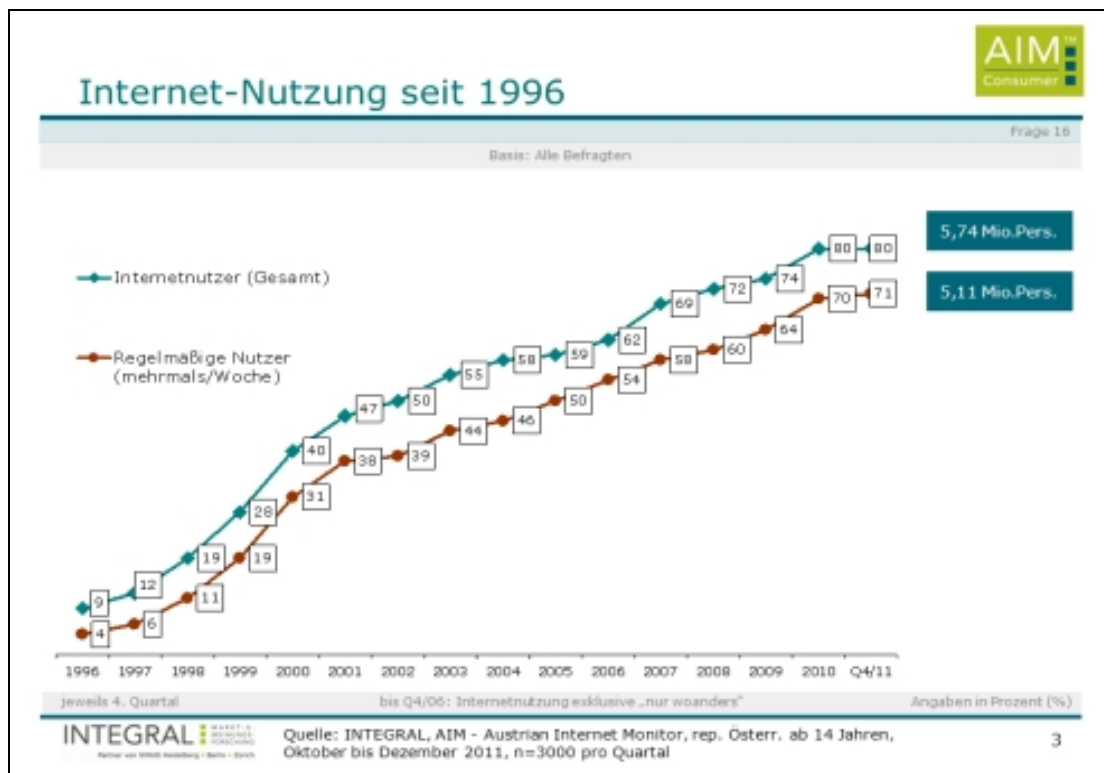


Abbildung 10: Internet-Nutzung in Österreich seit 1996<sup>45</sup>

<sup>44</sup> Vgl. <http://www.integral.co.at/de/aim/>, Abfrage 2012-03-09

<sup>45</sup> <http://www.integral.co.at/de/aim/>, Abfrage 2012-03-09

### **2.3.3 Arten von Online-Diensten**

Das Internet bietet weltweit eine Reihe von Diensten, die es für kommerzielle und private Benutzer sehr attraktiv macht. Online-Dienste ermöglichen ihren Usern rund um die Uhr die angebotenen Funktionalitäten und Applikationen zu nutzen und sich den Inhalten im persönlich zur Verfügung stehenden Zeitumfang zu widmen.

Nachfolgend sind einige ausgewählte Dienste beschrieben:

#### **2.3.3.1 World Wide Web**

Dies ist aus der Sicht des Leistungsvermögens der stärkste Dienst im Internet. Das auf Hypertext basierende Informationssuchsystem World Wide Web (WWW) wurde 1992 vom Kernforschungsinstitut CERN in der Schweiz entwickelt. Vom Aufbau her kommt es der Arbeitsweise des menschlichen Gehirns am nächsten und ist durch eine grafische Benutzeroberfläche und einer Navigation durch Maussteuerung sehr einfach hand zu haben. Hypertextdokumente sind Textdateien, die über Suchwörter mit einem oder mehreren Textdokumenten vernetzt sind.

Mit dem Einzug der Multimediatechnik und dem damit verbundenen Verzweigungssystem Hypermedia erweitern sich die Verzweigungsmöglichkeiten über Textdokumente hinaus hin zu Bild-, Ton- und Videodateien. Hypertext-Seiten besitzen zur Identifizierung innerhalb des Internets mit der Internetadresse (URL) eine eindeutige Adresse für alle Dokumente im Internet; Textdokumente ebenso wie multimediale Elemente, bei denen es sich um Bild-, Video- und Audioinformationen handeln kann. Alle Dokumente werden auf Webservern abgelegt und sind untereinander durch Hyperlinks verbunden.<sup>46</sup>

---

<sup>46</sup> Vgl. <http://www.itwissen.info/definition/lexikon/world-wide-web-WWW.html>, Abfrage 2012-03-12

Das World Wide Web ist das heute wohl weltweit am meisten genutzte System zur Beschaffung von Informationen.

### **2.3.3.2 E-Mail**

Electronic Mail (E-Mail) ist die Bezeichnung für die elektronische Post im Internet. Es handelt sich dabei wohl um den weltweit am meist verbreiteten Internet-Dienst. E-Mail ermöglicht das zeitversetzte Verschicken und Empfangen von Briefen als elektronische Post. Die Daten werden von der gültigen E-Mail-Adresse des Versenders, zu einem speziellen Protokoll gefertigt, zeitnah an die gültige E-Mail-Adresse des Empfängers übermittelt.

Die Ortsungebundenheit ermöglicht nahezu grenzenlose und heute nur mehr mit minimalen Kosten ausgestattete Kommunikationsmöglichkeiten.

### **2.3.3.3 E-Commerce**

E-Commerce ist ein Überbegriff für alle Online-Dienste im Zusammenhang mit der Anbahnung und Abwicklung geschäftlicher Transaktionen.<sup>47</sup>

Online-Shops sind ein Teil des E-Commerce und bezeichnen Internetläden mit einem breiten oder selektiven Produktangebot. Im Online-Shop kann sich der Kunde die Waren auswählen und ansehen, er kann sich über ihre Eigenschaften informieren, ebenso über Preise, Rabatte, Lieferbedingungen, Garantie und Zahlungsmodalitäten. Nach Abschluss der Bestellung im Online-Shop wird der Kunde zu einem Anbieter von Online-Billing, einer elektronischen Bezahlungsmöglichkeit, weitergeleitet.

Das Online-Banking umfasst alle elektronischen Bankgeschäfte zwischen Bankkunde und Kreditinstitut wie Kontoauskünfte, Durchführung von Überweisungen, Einrichtung von Einzugsermächtigungen, Online-Sparen und vieles mehr.

---

<sup>47</sup> Vgl. <http://www.itwissen.info/definition/lexikon/E-Commerce-eCommerce-electronic-commerce.html>, Abfrage 2012-03-12

#### **2.3.3.4 Web 2.0**

Unter dem Begriff Web 2.0 versteht man Anwendungen und Dienste (Entwicklung ab dem Jahr 2000), die das World Wide Web als technische Plattform nutzen, auf der die Programme und die benutzergenerierten Inhalte zur Verfügung gestellt werden. Durch die gemeinsame Nutzung der Inhalte und gegenseitigen Bezüge entstehen Beziehungen zwischen den Usern.<sup>48</sup>

Bei Web 2.0-Anwendungen werden die Inhalte im Gegensatz zu Anwendungen der ersten Generation (z.B. Websites, E-Commerce) zum großen Teil von den Nutzern selbst bereit gestellt (user-generated content). Hinter diesem Begriff verbergen sich die stark genutzten Dienste wie beispielsweise Weblogs, Social Networks wie Facebook, MySpace, YouTube, Twitter oder Online-Kundenforen.

#### **2.3.3.5 Web 3.0**

In der jüngsten Weiterentwicklung (ab etwa dem Jahr 2010) ist Web 3.0 ein technisch-strukturelles Web, das semantische Beziehungen aufzeigt, das die Informationen nach ihrer Bedeutung bewertet und in einen Kontext zu anderen Texten und Aufsätzen stellt. Wie bei Web 2.0 ist der User zugleich Produzent und Konsument.

Informationen werden von Maschinen mittels einer künstlichen Intelligenz in semantische Beziehungen gebracht. Damit lernen die Computer die Informationen zu verstehen, zu interpretieren und einzuordnen.<sup>49</sup>

---

<sup>48</sup> Vgl. Alpar, Paul; Blaschke, Steffen: Web 2.0 – Eine empirische Bestandsaufnahme, Vieweg + Teubner, Wiesbaden, 2008, S. 4 f

<sup>49</sup> Vgl. <http://www.itwissen.info/definition/lexikon/Web-3-0-web-3-0.html>, Abfrage 2012-03-12

## 2.3.4 Nutzungszwecke Online-Dienste

### 2.3.4.1 Hauptzwecke der Nutzung

Die in 2.3.2 zitierte Studie von INTEGRAL AUSTRIAN INTERNET MONITOR aus dem Jahr 2011 veranschaulicht in Abbildung 12 die Verwendungszwecke des Mediums Internet. 88 % der Befragten setzen das Internet für den privaten E-Mail-Verkehr ein, was somit der Hauptnutzungszweck ist.

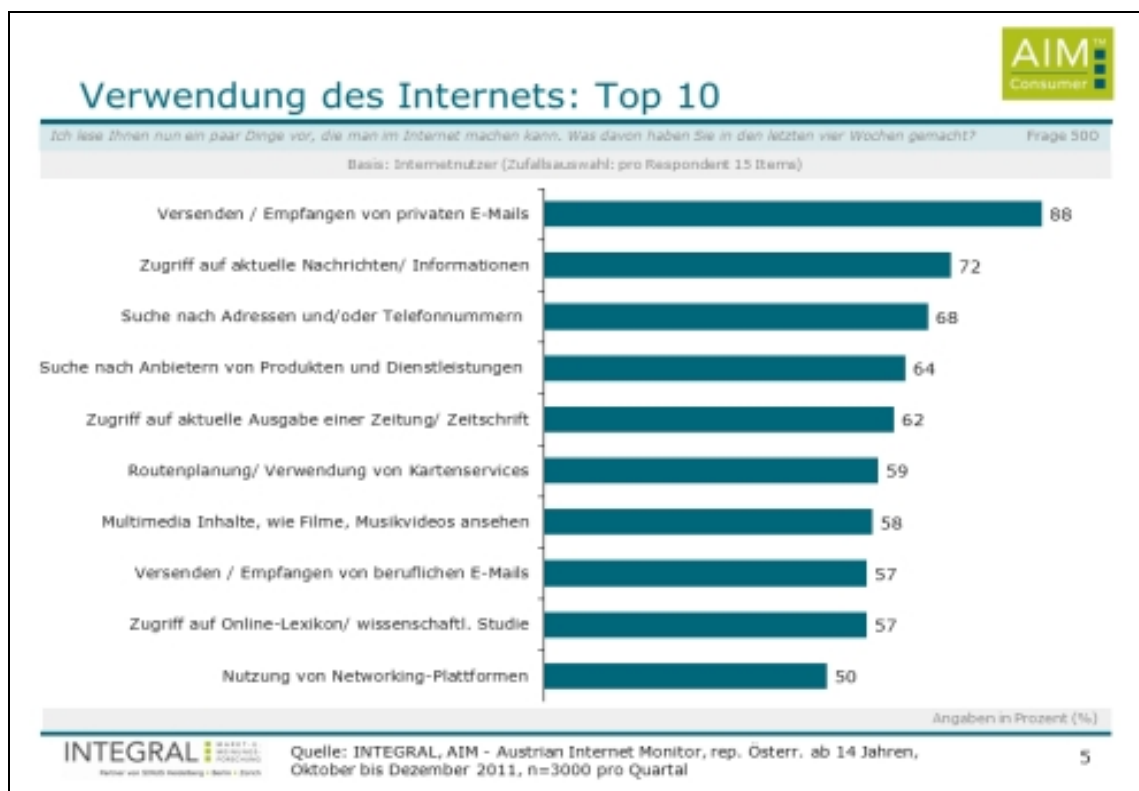


Abbildung 11: Internet-Nutzungszwecke 2011 in Österreich<sup>50</sup>

Die STATISTIK AUSTRIA erhebt jährlich Daten über das Internet-Nutzungsverhalten von etwa 3.500 Haushalten mit mindestens einem Haushaltsmitglied im Alter von 16 bis 74 Jahren und ca. 4.900 Personen im Alter von 16 bis 74 Jahren.

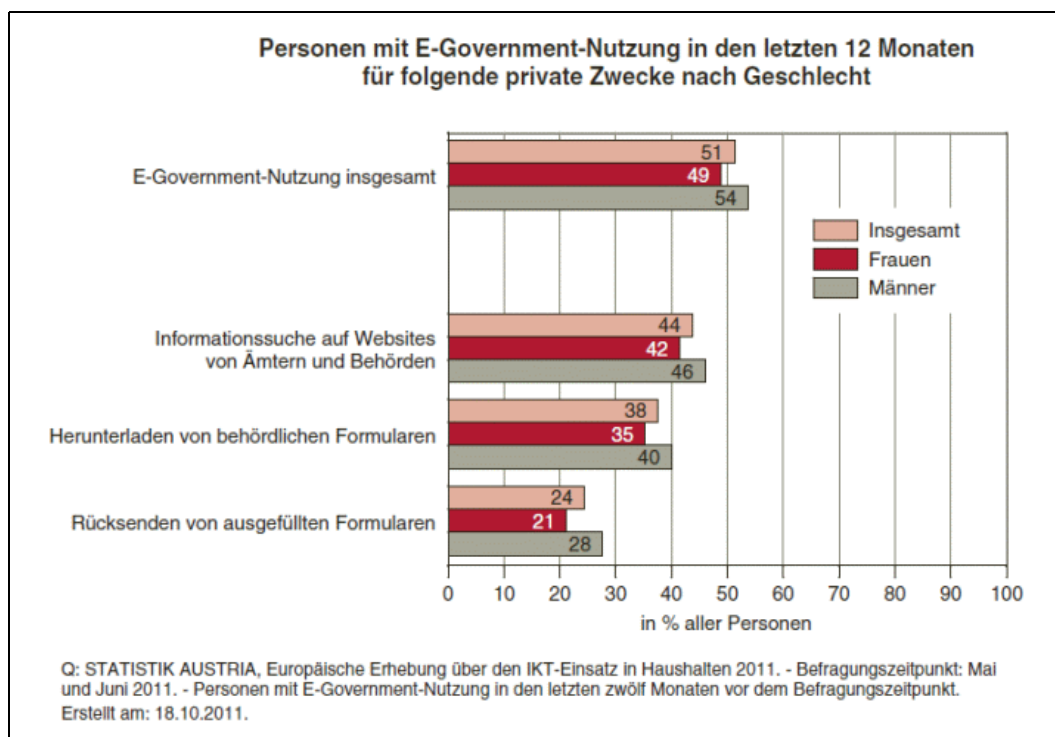
<sup>50</sup> Vgl. <http://www.integral.co.at/de/aim/>, Abfrage 2012-03-22



Zu einer der wichtigsten Nutzungszwecke, die das Internet bereitstellt, gehört das Informationsangebot, das rund um die Uhr online abrufbar ist: 68 % der Befragten gaben an, Wikis (Wikipedia, Online-Enzyklopädien) zu verwenden, 67 % suchen nach gesundheitsbezogenen Informationen, 56 % haben Zugang zu Internet-Banking, 50 % rufen Informationen zu Bildung und Reisen ab. Soziale Netzwerke, wie z.B. Facebook, Twitter oder MySpace, werden von 45% Internetnutzern verwendet. Aber auch für den Zweck der Kommunikation (Telefonieren) wird das Internet von 29 % gerne genutzt.<sup>51</sup>

### 2.3.4.2 E-Government

Einen sehr hohen Wert von insgesamt 51 % hat auch die Nutzung von E-Government, das Angebot von behördlichen Einrichtungen an Privatpersonen und Unternehmen – wie die Abbildung 12 zeigt. Diese Information ist eine wichtige Aussage für den Untersuchungsgegenstand.



**Abbildung 12: E-Government-Nutzung 2011 in Österreich<sup>52</sup>**

<sup>51</sup> Vgl. [http://www.statistik.at/web\\_de/statistiken/informationsgesellschaft/ikt-einsatz\\_in\\_haushalten/index.html](http://www.statistik.at/web_de/statistiken/informationsgesellschaft/ikt-einsatz_in_haushalten/index.html), Abfrage 2012-04-14

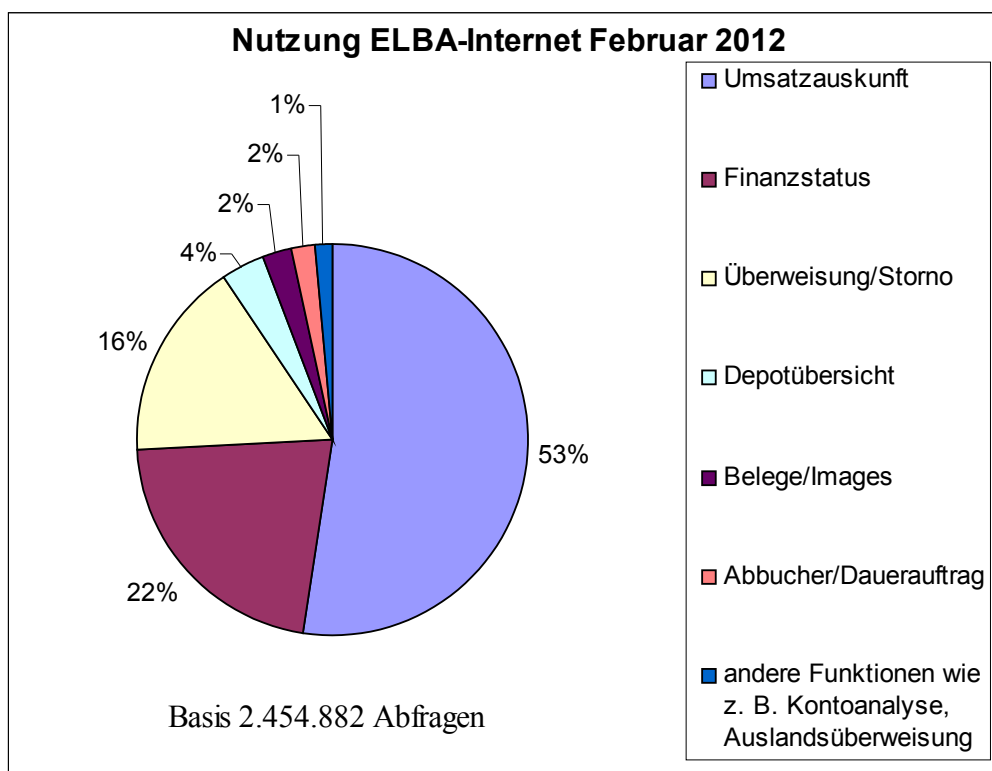
<sup>52</sup> [http://www.statistik.at/web\\_de/statistiken/informationsgesellschaft/ikt-einsatz\\_in\\_haushalten/index.html](http://www.statistik.at/web_de/statistiken/informationsgesellschaft/ikt-einsatz_in_haushalten/index.html), Abfrage 2012-03-22

### 2.3.4.3 Electronic-Banking am Beispiel der Raiffeisenlandesbank Steiermark

Die Verfasserin recherchierte bei einem persönlichen Termin im April 2012 über die Nutzung des Online-Dienstes ELBA (Electronic Banking) der steirischen Raiffeisenlandesbank mit folgendem Ergebnis:

Mehr als 50 % der privaten Girokonteninhaber verfügen aktuell über einen Zugang zum ELBA-Internet, das im Jahr 1997 im Raiffeisensektor Österreich eingeführt wurde. Die Steigerungsraten der Anzahl der Nutzer waren in den ersten Jahren nach der Einführung sehr stark und betragen jetzt noch immer ca. + 5 % pro Jahr. Von den ELBA-Kunden gibt es bereits einen Anteil von 6 %, der ELBA mobil über Smartphones nutzt, was laufend im Steigen begriffen ist.

Die Zahlen vom Februar 2012 veranschaulichen in Abbildung 13, dass ELBA mit 54 % hauptsächlich für das Abfragen der Umsatzauskünfte, mit 22 % für das Erheben des Finanzstatus (Kontenstände mehrerer Konten) und mit 16 % für das Durchführen von Überweisungen verwendet wird.



**Abbildung 13: Nutzungszwecke ELBA-Internet Raiffeisenlandesbank Steiermark Februar 2012<sup>53</sup>**

<sup>53</sup> Eigene Darstellung nach Auskunft Raiffeisenlandesbank Steiermark

Die Raiffeisenlandesbank investiert viel in laufende Optimierung ihres Online-Angebotes (z.B. Sicherheit in der Autorisierung, Hotline bis 22 Uhr, eigenes Design für Zielgruppe Alter < 27 Jahre), um die Kundenzufriedenheit zu maximieren und damit Bindung zu erreichen und zu erhalten.

#### 2.3.4.4 Elektronische Rechnungen

Für den Untersuchungsgegenstand ist das Ergebnis einer weiteren Befragung relevant:

Eine von der Österreichischen Post AG in Auftrag gegebene und vom IFES-Institut für empirische Sozialforschung, Wien, im Mai 2011 durchgeführte Befragung zum Thema „Kommunikationsmix der Zukunft“ (750 Interviews repräsentativ für die österreichische Bevölkerung) zeigt zum Thema E-Rechnungen in den beiden folgenden Diagrammen auszugsweise diese Ergebnisse: In 8 von 10 österreichischen Haushalten werden Rechnungen sowohl elektronisch als auch auf Papier zugestellt – siehe Abbildung 14.

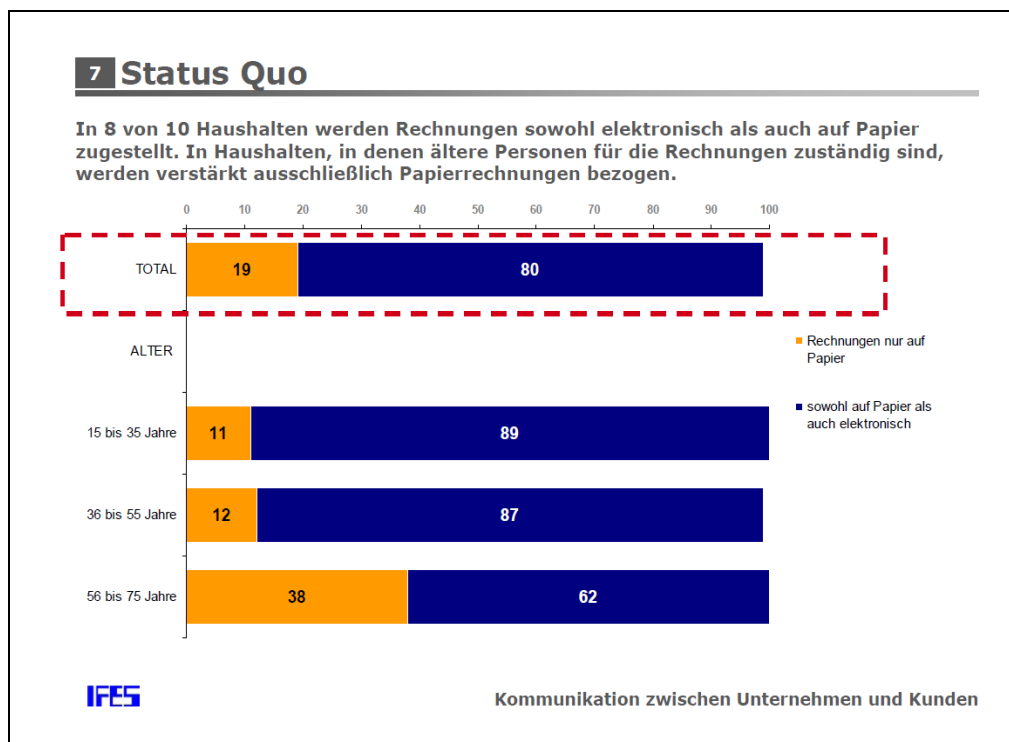


Abbildung 14: E-Rechnung Anteil IFES-Umfrage 2011<sup>54</sup>

<sup>54</sup> Vgl. [http://www.ifes.at/upload/1319128659\\_20111020IFES.pdf](http://www.ifes.at/upload/1319128659_20111020IFES.pdf), S. 8, Abfrage 2012-03-14

In Abbildung 15 ist visualisiert, dass TAN-Codelisten, Festnetztelefon- und Handyrechnungen bereits zu 50 % elektronisch versendet werden.

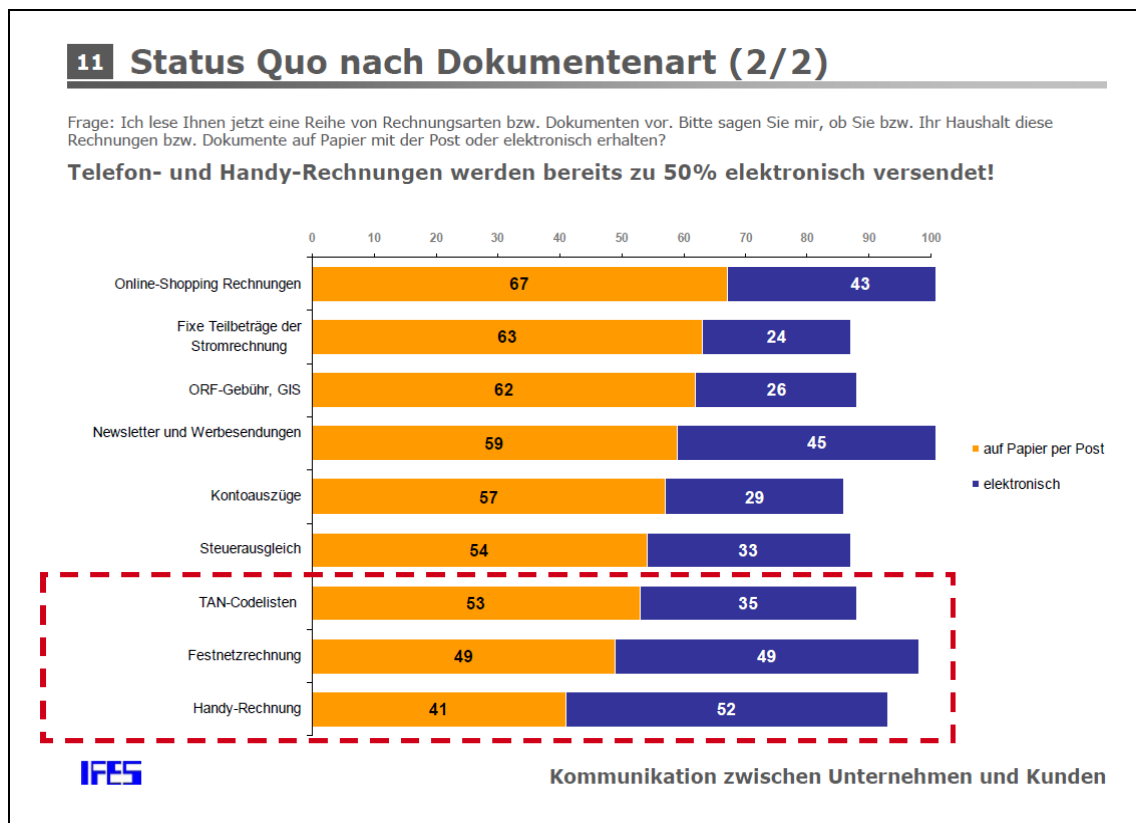


Abbildung 15: E-Rechnung Arten IFES-Umfrage 2011<sup>55</sup>

### 2.3.5 Ergebnisse der Erhebung im Österreichischen Finanzministerium über FinanzOnline

Im Rahmen einer von der Verfasserin im Zeitraum Februar bis April 2012 durchgeführten Projektarbeit wurde der gut funktionierende Online-Dienst des Österreichischen Bundesministeriums für Finanzen untersucht und analysiert. Durch die Methodik eines im Fokus auf den Untersuchungsgegenstand geführten Interviews werden Erfolgsfaktoren erkannt, die nach der Beschreibung der Funktionalitäten und der Entwicklung des Nutzerverhaltens in diesem Kapitel erläutert sind.<sup>56</sup>

<sup>55</sup> Vgl. [http://www.ifes.at/upload/1319128659\\_20111020IFES.pdf](http://www.ifes.at/upload/1319128659_20111020IFES.pdf), S 11, 2012-03-14

<sup>56</sup> Vgl. Ferk, Hertha, Projektarbeit „FinanzOnline – Ein Online-Dienst des Österreichischen Bundesministeriums für Finanzen, 2012

### **2.3.5.1 FinanzOnline – Das Online-Service des Österreichischen Finanzministeriums**

FinanzOnline ist ein E-Government-Verfahren des Bundesministeriums für Finanzen in Österreich. Sämtliche auf diesem Weg übermittelte Erklärungen und Anträge sind voll in den elektronischen Workflow des Backoffice der Finanzverwaltung integriert.

Das Service wurde bereits 1998 vom österreichischen Finanzministerium eingeführt und steht seit 2003 allen Bürgern und Unternehmen zur Verfügung.

Für Eingaben, die früher im Finanzamt persönlich durchzuführen waren, kann das FinanzOnline-Angebot genutzt werden. Dadurch haben zum einen die Finanzämter weniger Aufwand bei der Informationsbeschaffung – es sind weniger persönliche Vorsprachen nötig –, und zum anderen sparen die Bürger Zeit, da sie von zu Hause aus und zu jeder Tages- und Nachtzeit ihre Steuerangelegenheit durchführen können.

Ein weiterer Vorteil des FinanzOnline-Tools besteht darin, beispielsweise aktuelle Kontostände vom Steuerkonto abfragen zu können. Hat man gerade keinen Kontostand zur Hand und glaubt, ein Guthaben zu haben, das man bei der nächsten Überweisung an das Finanzamt abziehen könnte, blickt man einfach ins Internet.

Um FinanzOnline nutzen zu können, braucht es eigene Zugangsdaten, die man über das Finanzamt bzw. die Webseite des Finanzministeriums anfordert. Damit gelangen die sensiblen Daten über eine gesicherte und verschlüsselte Datenverbindung zur Steuerbehörde und zum Teilnehmer von FinanzOnline.

### 2.3.5.2 Entwicklung des Nutzerverhaltens

Die Einführung von FinanzOnline erfolgte stufenweise, beginnend im Jahr 1997 mit 200 Wirtschaftstreuhändern, die die Steueranlegenheiten für 75.000 Klienten über den elektronischen Weg abwickelten. Erst nach sieben Jahren Erfahrung bot das Finanzministerium das Service FinanzOnline auch Bürgern und Unternehmen an. Im Jahr 2004 waren es 176.961 Bürger und 78.425 Unternehmer, die als Lead-User die Internetschiene nutzten. Die Anzahl der durch Dritte vertretene Personen stieg in diesem Jahr auf 876.101 an.

Durch eine gute Usability, ein Höchstmaß an Datensicherheit und einen gezielten Einsatz von Marketinginstrumenten verzehnfachte sich die Nutzeranzahl bei den Bürgern innerhalb von nur fünf Jahren. In Abbildung 16 wird die rasante Steigerung der Nutzerzahlen dargestellt.

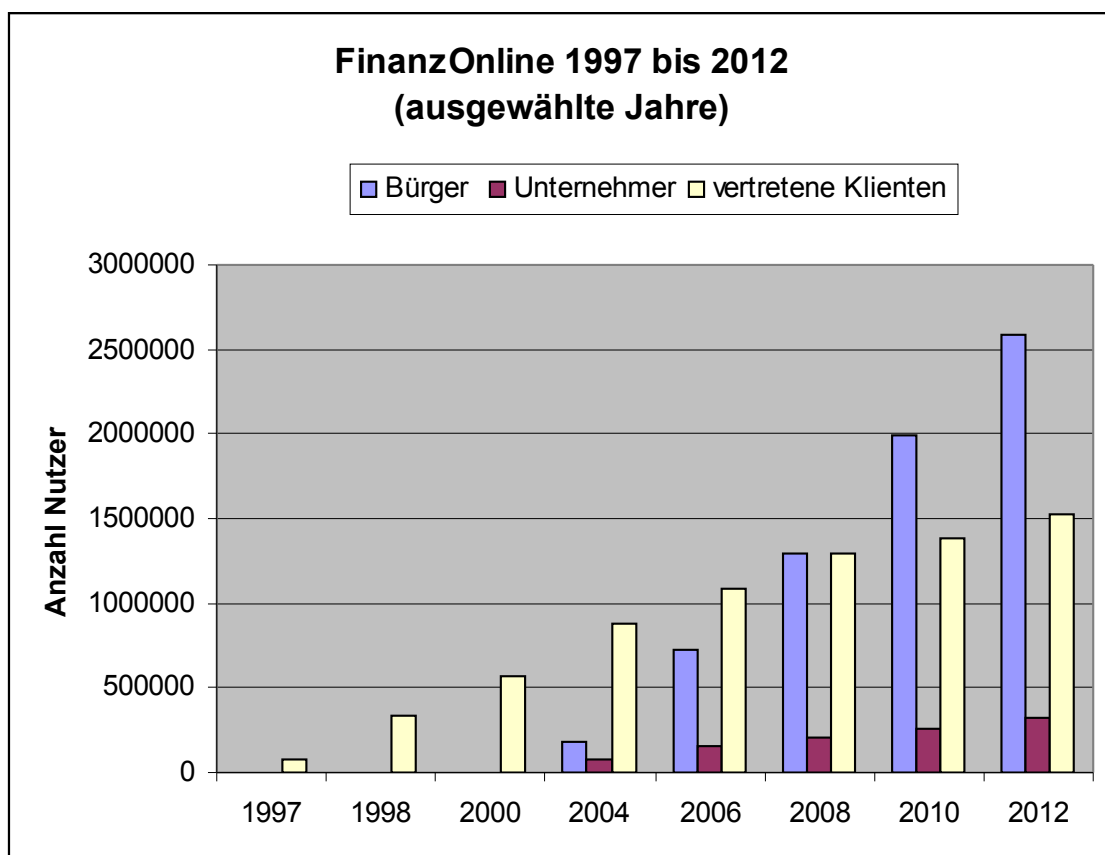


Abbildung 16: FinanzOnline-Nutzer 1997 bis 2012<sup>57</sup>

<sup>57</sup> Eigene Darstellung laut Quelle Österreichisches Bundesministerium für Finanzen

Die Nutzerzahlen bis zum Jänner 2012 stehen bei 2,583.863 Bürgern und 300.401 Unternehmern (gesamt 2,884.264), die ihre eigenen Steuerangelegenheiten via FinanzOnline, sowie zusätzlich 20.134 Parteienvertreter (Wirtschaftstreuhänder, Notare etc.), die Geschäfte für Dritte abwickeln. Die Details zu diesen Zahlen vom Jänner 2012 sind in Tabelle 2 ausgeführt.

<b>FinanzOnline-Teilnehmer</b>	<b>Anzahl</b>	<b>Klienten</b>
<b>Bürger</b>	<b>2.583.863</b>	
<b>Unternehmer</b>	<b>320.535</b>	
- Wirtschaftstreuhänder	6.569	1.295.385
- Selbständige Buchhalter	879	28.164
- Gewerbliche Buchhalter	1.761	18.300
- Bilanzbuchhalter	1.500	34.906
- Revisionsverbände	12	1.766
- Notare	500	44.062
- Rechtsanwälte	4.375	29.154
- Immobilienverwalter	1.291	49.540
- Gemeinnützige Bauvereinigungen	180	210.476
- Kreditunternehmungen	710	
- Gemeinden	2.357	
<b>Summe</b>	<b>2.904.398</b>	<b>1.521.753</b>

**Tabelle 2: FinanzOnline Teilnehmer Jänner 2012<sup>58</sup>**

<sup>58</sup> Eigene Darstellung laut Quelle Österreichisches Bundesministerium für Finanzen

### **2.3.5.3 Nutzen für das Finanzministerium**

Der Nutzen für das Finanzamt schlägt sich vor allem in Kostenvorteilen nieder:

Im Zeitraum von 02/2003 bis 02/2010 wurden 44.636.000 Erklärungen und Anträge per FinanzOnline übermittelt. Dies ergibt unter der Annahme einer durchschnittlich ersparten Arbeitszeit von 3 Minuten (eher gering angenommen) ein Nutzenpotenzial von 1.594 Personenjahren. Bewertet man dies mit Durchschnittspersonalkosten, ergibt sich eine finanzielle Einsparung von 83,1 Mio € über sieben Jahre.

Die wichtigsten Abfragefunktionalitäten Steuerakt und Steuerkonto werden neben anderen Abfragen in FinanzOnline ca. 320.000 mal in der Woche abgefragt. Unterstellt man, dass ca. ein Drittel angerufen hätte, wenn es FinanzOnline nicht gäbe, so ergibt dies einen Wegfall von 38.827.000 Anrufen in der Finanzverwaltung. Unter der Annahme einer durchschnittlichen Bearbeitungszeit pro Anruf von 2 Minuten ist das ein weiteres Nutzenpotenzial von 924 Personenjahren. Bewertet man dies mit Durchschnittspersonalkosten, ergibt sich eine finanzielle Einsparung von 48,1 Mio € über sieben Jahre.

Die Kostenvorteile durch die elektronische Zustellung und durch den Wegfall der terrestrischen Zusendung betragen weitere ca. 10,67 Mio € (19,7 Mio Zustellungen 2003 – 2010 x 0,542 €).

### **2.3.5.4 Nutzen für den Kunden**

Die wichtigste Erkenntnis – besonders in Richtung Kundenbindung – ist, dass der Kunde durch die Verwendung einen Vorteil bzw. Nutzen hat.

Während auf dem herkömmlichen Weg die Kunden ihre Anträge samt Belege per Post schicken oder sie persönlich in das Finanzamt tragen, können sie über FinanzOnline alles bequem von zu Hause aus abwickeln. Und das auch noch schneller:



Laut Rechnungshofbericht aus dem Jahr 2006 betrug die Erledigungsdauer der Arbeitnehmerveranlagungen für das Veranlagungsjahr 2004 bei elektronischer Antragstellung durchschnittlich neun Kalendertage, bei Papiererklärungen durchschnittlich 29 Tage.<sup>59</sup>

Die Verfasserin gehört selbst zu den FinanzOnline-Kunden erster Stunde seit dem Jahr 2004 und berichtet aus eigener Erfahrung: Die Erledigung der Arbeitnehmerveranlagung über FinanzOnline ist äußerst bedienerfreundlich und rasch. Innerhalb nur einer Woche nach elektronischer Antragstellung (März 2012) wird der Bescheid ausgestellt und die zuviel einbehaltene Lohnsteuer zurück überwiesen. Besonders bequem ist, dass die Finanzbehörde auf das Hochladen von Belegen verzichtet (Plausibilitätsprüfung und Stichproben) und dass es unmittelbar nach erfolgter Dateneingabe eine elektronische Vorausberechnung gibt.

#### **2.3.5.5 Markteinführung nach Zielgruppen**

Die Erfahrung bei der Einführung von FinanzOnline zeigt, dass derartige Systeme langsam und stufenweise eingesetzt werden sollen. Als Voraussetzung scheint es wichtig zu sein, dass die Akzeptanz in den eigenen Reihen stimmt.

Als erste Zielteilnehmergruppen wurden Profi-User, Hochfrequenz-User und Meinungsbildner festgelegt, als letzte Zielgruppe wurden Gelegenheits-User definiert. Es macht Sinn, zunächst eine überschaubare Menge an Teilnehmern zu haben, die essenziell zur Entwicklung beitragen können und meinungsbildend wirken.

Die ersten Teilnehmer, die in die Entwicklung mit eingebunden waren, waren Parteienvertreter. Erst später kamen dann Teilnehmergruppen wie Unternehmer und Bürger dazu.

---

<sup>59</sup> Vgl. Rechnungshofbericht, E-Government im Bereich der Finanzverwaltung mit dem Schwerpunkt FinanzOnline, 2006, [http://www.rechnungshof.gv.at/fileadmin/downloads/2006/berichte/teilberichte/bund/Bund\\_2006\\_12/Bund\\_2006\\_12\\_11.pdf](http://www.rechnungshof.gv.at/fileadmin/downloads/2006/berichte/teilberichte/bund/Bund_2006_12/Bund_2006_12_11.pdf), Abfrage 2012-03-30

#### **2.3.5.6 Marketing**

Ein wichtiger Erfolgsfaktor ist der zielgruppenspezifische Einsatz von differenzierten Marketinginstrumenten, der in ein gesamtes Kommunikationskonzept integriert ist.

Als Beispiele sind hier Fachvorträge und Präsentationen im Rahmen von z.B. Tagungen als direkte Bewerbung genannt, die wirkungsvoll durch breit angelegte Kommunikationskampagnen über verschiedene Medien ergänzt werden.

#### **2.3.5.7 Qualität der Usability**

FinanzOnline bietet ein Höchstmaß an Nutzerfreundlichkeit. Einfache und logische Bedienerführung und eine selbsterklärende Benutzeroberfläche sind die Voraussetzung für den „Wiederkauf“, in diesem Fall Wiederverwendung und Verbreitung des Services.

Im Rahmen von Usability-Tests mit unabhängigen Testpersonen werden eventuelle Schwachstellen bei der Benutzung noch vor der Markteinführung evaluiert und verbessert.

#### **2.3.5.8 Datenschutz und Datensicherheit**

Bezüglich Datenschutz und Datensicherheit wird bei FinanzOnline gewährleistet, dass der rechtliche Rahmen eingehalten wird und der Kunde nur über eine sichere und verschlüsselte Datenverbindung Zugriff zu seinem Steuerkonto hat und Daten übermitteln kann.

Die Verfasserin geht davon aus, dass dieses Thema für die österreichische Finanzbehörde absolute Priorität hat. Auf die Fragestellung im Rahmen des Interviews, wie das Finanzministerium mit Datenschutz und Datensicherheit umgeht, gab es keine Antwort und zwar genau aus dem Grund, weil man auf Sicherheit größten Wert legt!

## **2.4 Ist-Situation und Umfeldanalyse zur Problemstellung**

In diesem Kapitel erfolgen die Beschreibungen von Art und Weise der Kirchenbeitragseinhebung sowie der Status quo zur Kundenbindung in der Diözese Graz-Seckau jeweils samt Analysen.

### **2.4.1 Kirchenbeitragseinhebung in der Diözese Graz-Seckau**

Ergänzend zu der in Kapitel 2.1.3 zitierten Rechtsgrundlage gibt es in jeder österreichischen Diözese eine eigene Kirchenbeitragsordnung. Zur Erlassung der Beitragsordnungen der katholischen Diözesen Österreichs sind die neun Ordinarien zuständig. Die Paragraphen der Kirchenbeitragsordnungen der einzelnen Diözesen stimmen überein, nur die jeweiligen Anhänge werden von den Diözesen nach ihren Erfordernissen gestaltet. In den letzten Jahren wurden die Unterschiede in den Anhängen weitestgehend harmonisiert. Die jetzt gültige Kirchenbeitragsordnung<sup>60</sup> der Diözese Graz-Seckau trat mit 1. 1. 2005 in Kraft und beinhaltet 26 Paragraphen, in denen die Bestimmungen zur Einhebung des Kirchenbeitrages geregelt sind. Mit der Kenntnisnahme durch das Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur hat diese Kirchenbeitragsordnung auch Geltung im staatlichen Bereich.<sup>61</sup> Der aktuell gültige Anhang (dieser Arbeit beigelegt) trat am 1. 1. 2012 ebenfalls

---

<sup>60</sup> Vgl. Kirchenbeitragsordnung der Diözese Graz-Seckau, [http://www.katholische-kirche-steiermark.at/upload/file/default/Kirchenbeitragsordnung\\_2005.PDF](http://www.katholische-kirche-steiermark.at/upload/file/default/Kirchenbeitragsordnung_2005.PDF), Abfrage 2012-03-21

<sup>61</sup> Vgl. Schreiben des Bundesministeriums für Bildung, Wissenschaft und Kultur vom 31. 3. 2005, GZ: BMBWK-9.400/0011-KA/c/2004 an die Diözese Graz-Seckau

durch die Kenntnisnahme des Bundesministeriums für Bildung, Wissenschaft und Kultur in Kraft.<sup>62</sup>

Vom Gesetz her ist der Kirchenbeitrag eine Bringschuld. Die Gläubigen sind aufgefordert, alle beitragsrelevanten Umstände von sich aus zu melden und ihrer Beitragspflicht nachzukommen. Lange Zeit funktionierte dies gut. Es war keine besondere Motivation und Überzeugung zur Beitragsleistung erforderlich.

In der Praxis zeigt sich schon seit längerem, dass das Gesetz so nicht mehr exekutierbar ist. Seit den 90er-Jahren hat sich die Beitragseinhebung immer mehr zu einer Holschuld entwickelt. Man geht dem Beitragszahler nach, begründet die Notwendigkeit des Beitrages und motiviert durch Information zur Beitragsleistung.

Der Kirchenbeitrag wird nicht mehr so sehr als gesetzliche Verpflichtung, sondern als solidarische Verpflichtung der Katholiken, für die finanziellen Grundbedürfnisse der Kirche zu sorgen, gesehen. Es ist daher eine entscheidende Frage, ob und wie es dem einzelnen Beitragszahler vermittelt werden kann, dass mit der Leistung des Kirchenbeitrages ein gewisser Nutzen für ihn verbunden ist. Hier hat sich auch die Kirche mit modernen Managementmethoden der Bindung ihrer Mitglieder zu beschäftigen.

#### **2.4.1.1 Database-Management**

Wie in Kapitel 2.2.14.2 beschrieben, ist ein professionelles Database-Management die Grundlage für Kundenbindung und die daraus folgenden Aktivitäten.

In der Diözese Graz-Seckau erfolgt die Datenerfassung und Verwaltung der Mitglieder sowie die gesamte Verwaltung der Kirchenbeiträge in der Diözesanen Katholikendatei (DKD) basierend auf einer Oracle-Datenbank.

---

<sup>62</sup> Anhang zur Kirchenbeitragsordnung der Diözese Graz-Seckau 2012, Anhang Seite VI-IX

Die Diözesane Katholikendatei ist zwar kein klassisches CRM-System, beinhaltet aber Elemente der Auswertbarkeit hinsichtlich gesetzter Aktionen und dem diesbezüglichen Verhalten der Kunden. Grundsätzlich dient die DKD vornehmlich der Kirchenbeitragsverwaltung, die aus den Elementen Veranlagung, Vorschreibung und Verbuchung besteht. Eine weitere Funktion der DKD ist die Verwaltung der Matriken für das kirchliche Personenstandswesen (Taufen, Trauungen, Todesfälle). In Abbildung 17 sind die Datenquellen sowie die wichtigsten Funktionen der Diözesanen Katholikendatei dargestellt.

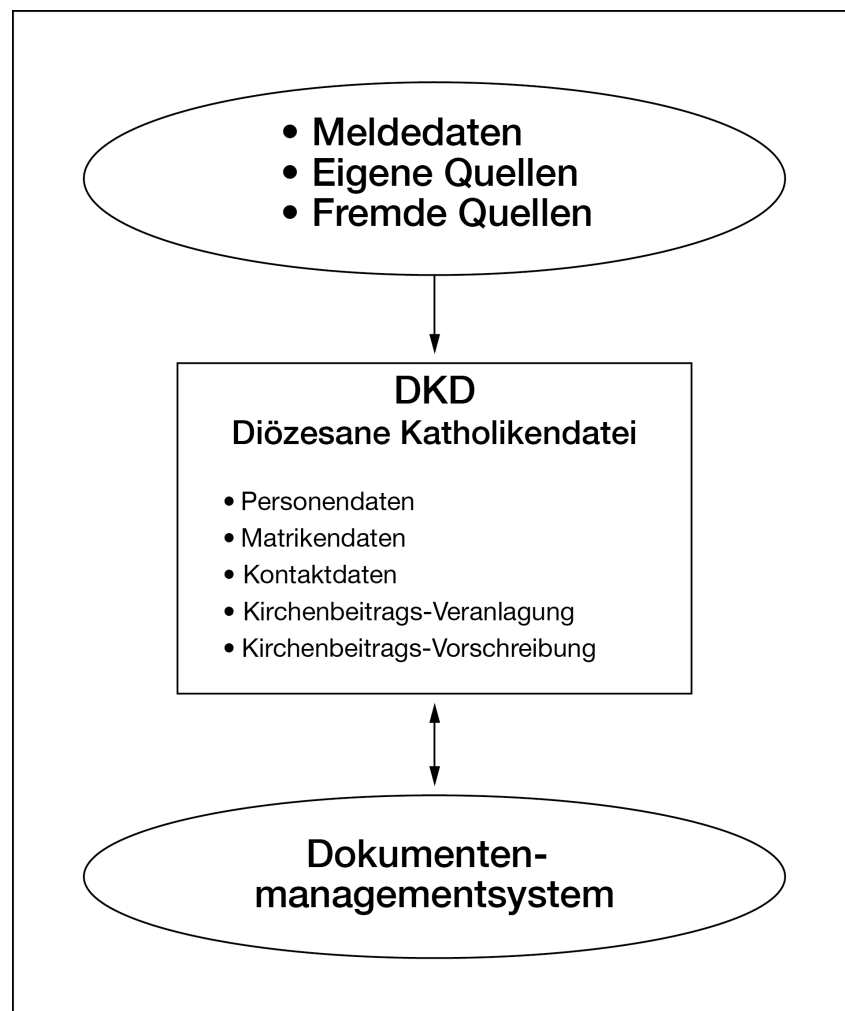


Abbildung 17: Diözesane Katholikendatei Graz-Seckau<sup>63</sup>

<sup>63</sup> eigene Darstellung

## Die Datenquellen der DKD:

- Die wichtigste Quelle bilden Meldedaten. Laut Meldegesetz § 20 Abs. 7 sind „die Bürgermeister verpflichtet, den gesetzlich anerkannten Religionsgesellschaften auf Verlangen die Meldedaten all jener in der Gemeinde angemeldeten Menschen zu übermitteln, die sich zu diesen Religionsgesellschaften bekannt haben.“<sup>64</sup> Die Diözese Graz-Seckau bekommt die Meldedatenveränderungen größtenteils täglich über eine technische Schnittstelle geliefert.
- Eigene Quellen sind die kirchlichen Matriken. Z. B. erfolgt anlässlich der Taufe eines Kindes die Neuanlage der Person in der Diözesanen Katholikendatei.
- Fremde Quellen sind die gezielte Recherche in Medien und im Internet über bereits in der DKD vorhandene Katholiken. Als Beispiel wird hier die öffentlich zugängliche Quelle von Hochschulabschlüssen genannt, die der Kirchenbeitragsorganisation Auskunft über den Abschluss der Ausbildung und der folgenden potenziellen Berufstätigkeit der entsprechenden Person gibt.

## Die Funktionen der DKD:

- Die Verwaltung der Grunddaten wie Name (Geburtsname, Familienname, Vorname, Rufname), Adresse (Hauptwohnsitz, Nebenwohnsitz, Zustelladresse), Kommunikationsdaten (Telefonnummern, E-Mailadressen), Beruf, Geburtsdatum, Familienstand (staatlich und kirchlich), Familienbeziehungen (Ehepartner, Kinder, Eltern) sind die Basis für jegliches weitere Handeln.
- Die Matrikendaten geben Auskunft über den kirchlichen Personenstand. Dazu gehören die Daten der Sakramente wie Taufe, Firmung und Trauung sowie die Daten der kirchlichen Beerdigung.

---

<sup>64</sup> Rechtsquelle Meldegesetz: <http://www.ris.bka.gv.at/Dokument.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Dokumentnummer=NOR40017051>, Abfrage 2012-03-14

- Bei der Funktion der Verwaltung der Kontaktdaten werden alle ein- und ausgehenden Kontakte (persönlich, telefonisch und schriftlich) mit dem Beitragszahler dokumentiert.
- Bei der Kirchenbeitragsveranlagung wird auf Basis der Berechnungsgrundlagen, der Tarifierung und allfälliger Ermäßigungen die Höhe des vorzuschreibenden Kirchenbeitrages ermittelt.
- Die Kirchenbeitragsvorschrift umfasst alle aktiven Schritte der automatischen Versendung von Mitteilungen und Erlagscheinen an die Beitragszahler – derzeit ausschließlich auf dem Postweg – wie die regelmäßige Erstellung der Daten in einer Datenschnittstelle und die Erstellung des Druckes und Durchführung des Versandes.
- Eine Schnittstelle zu einem Dokumentenmanagementsystem ermöglicht die Archivierung sämtlicher schriftlicher Dokumente wie Briefe, Faxe und E-Mails.

#### 2.4.1.2 Kirchenbeitragsveranlagung

Die einzelnen Schritte des Prozesses der Veranlagung des Kirchenbeitrages werden hier verkürzt beschrieben:

<b>Prozessschritt</b>	<b>Beschreibung</b>
• Beginn der Kirchenbeitragspflicht	Junge Katholikinnen und Katholiken werden in dem Kalenderjahr veranlagt, in dem sie das 20. Lebensjahr vollenden. Voraussetzung ist ein Einkommen.
• Anfrage an Person	Inhalt der schriftlichen Anfrage: Bitte um Information über Beruf und Einkommen, das die Basis für die Berechnung des Kirchenbeitrages bildet. Beilage zur Anfrage: Formular Kirchenbeitragserklärung (auch online ausfüllbar)
• Reaktion auf Anfrage ja	Korrekte Berechnung des Kirchenbeitrages aufgrund der nachgewiesenen Berechnungsgrundlage und allfälliger Ermäßigungen
• Reaktion auf Anfrage nein	Berechnung des Kirchenbeitrages aufgrund einer von der Kirchenbeitragsorganisation geschätzten Berechnungsgrundlage
• Kirchenbeitragsveranlagung	Im System der DKD wird der ermittelte Jahreskirchenbeitrag als Erlös gebucht und grundsätzlich vierteljährlich fällig gestellt.



### 2.4.1.3 Kirchenbeitragstarif<sup>65</sup>

Der Kirchenbeitrag beträgt 1,1 Prozent vom steuerpflichtigen Jahreseinkommen. Er verringert sich um einen allgemeinen Absetzbetrag, der regelmäßig an die Geldentwertung angepasst wird. Im Jahr 2012 beträgt der Absetzbetrag € 50.

Grundsätzlich ist jedes Einkommen beitragspflichtig. Auch nicht steuerpflichtige Einkommen, Sozialleistungen oder zum Beispiel ausländische Einkünfte werden als Bemessungsgrundlage herangezogen.

Berechnungsbeispiel:

Bruttoeinkommen monatlich	€ 1.394,37
minus Sozialversicherung	-€ 260,75
Lohnsteuerbemessung	€ 1.133,62
x 12 x 1,1%	€ 149,64
minus allgemeiner Absetzbetrag	-€ 50,00
Jahreskirchenbeitrag	€ 99,64

Für Landwirtinnen und Landwirte gibt es einen gestaffelten Tarif, der sich am landwirtschaftlichen Einheitswert orientiert:

Der Kirchenbeitrag vom land- und forstwirtschaftlichen Vermögen beträgt bei einem Einheitswert

bis € 18.170,--	7,5 vom Tausend
vom Mehrbetrag bis € 36.338	7,0 vom Tausend
vom Mehrbetrag bis € 72.674	4,0 vom Tausend
vom Mehrbetrag	2,5 vom Tausend
des Einheitswertes, wenigstens aber € 22.	

<sup>65</sup> Anhang zur Kirchenbeitragsordnung der Diözese Graz-Seckau 2012, Anhang Seite VI-IX

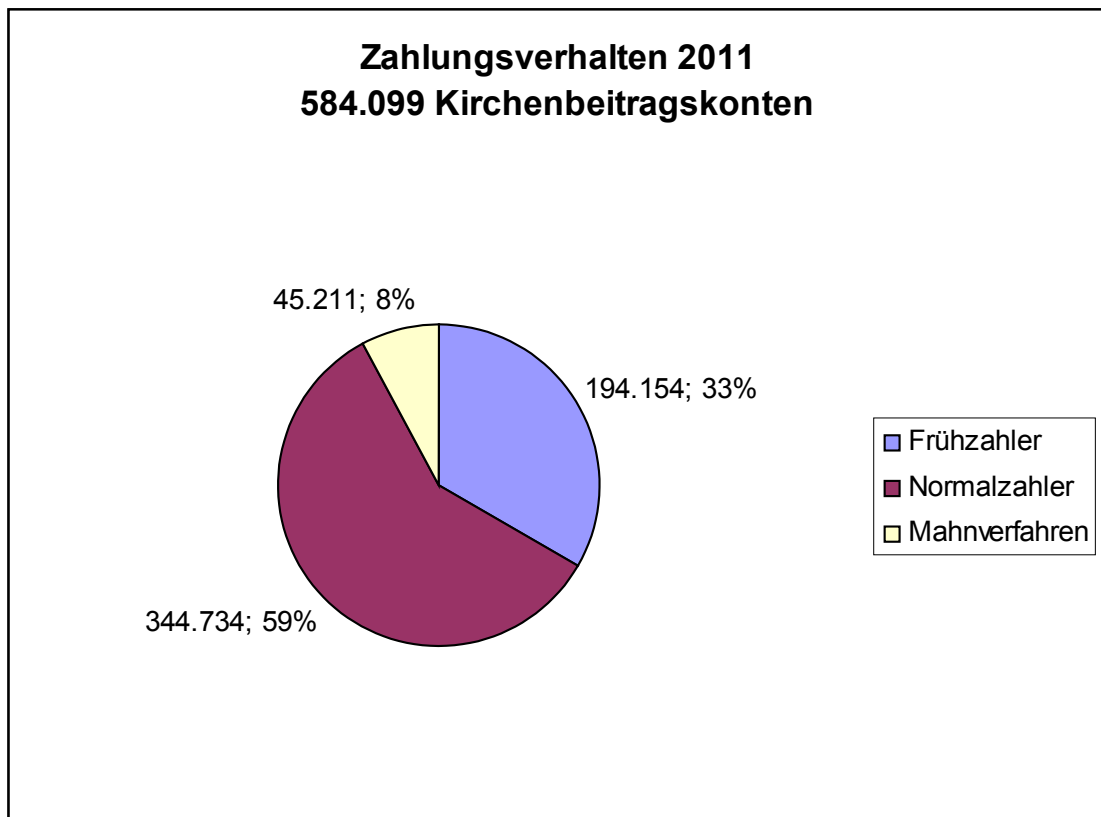
#### **2.4.1.4 Aussendelogik**

Alle im System der DKD fällig gestellten Kirchenbeiträge werden den kirchenbeitragspflichtigen Personen nach folgender Logik per Erlagschein postalisch zugesandt:

- Die Aussendegruppen bilden sich nach dem Zahlungsverhalten der Vorjahre. Jene Personen, die besonders pünktlich und früh den kompletten Jahreskirchenbeitrag zu Beginn des Jahres mit dem Anreiz eines Frühzahlerbonus bezahlt haben, bekommen die neue Vorschreibung auch wieder zeitlich als erstes.
- Das nächste Kriterium ist die regionale Zugehörigkeit durch die Wohnsitzadresse zu einer Aussendegruppe einer der 17 Kirchenbeitragsstellen. Dadurch wird der zu erwartende Response von persönlichen Kontakten in den Kirchenbeitragsstellen planbar. Möglich wäre sogar eine nach Wohnsitzpfarre differenzierte Aussendung.
- Weiters wird nach der Art der Aussendung unterschieden: z.B. Kirchenbeitragsbekanntgabe zu Beginn des Jahres, Quartalsvorschreibung, Zahlungserinnerung, Mahnbescheid etc.
- Jene Personen, die ihren Kirchenbeitrag mittels Bankeinzug bezahlen, bilden eine eigene Aussendegruppe. Sie bekommen eine Bekanntgabe zu Beginn jeden Jahres (ohne Erlagschein).

#### 2.4.1.5 Zahlungsverhalten

Im Jahr 2011 gab es ausgehend von 584.099 Kirchenbeitragskonten folgendes Zahlungsverhalten im Bezug auf Einhaltung der Zahlungsfristen:

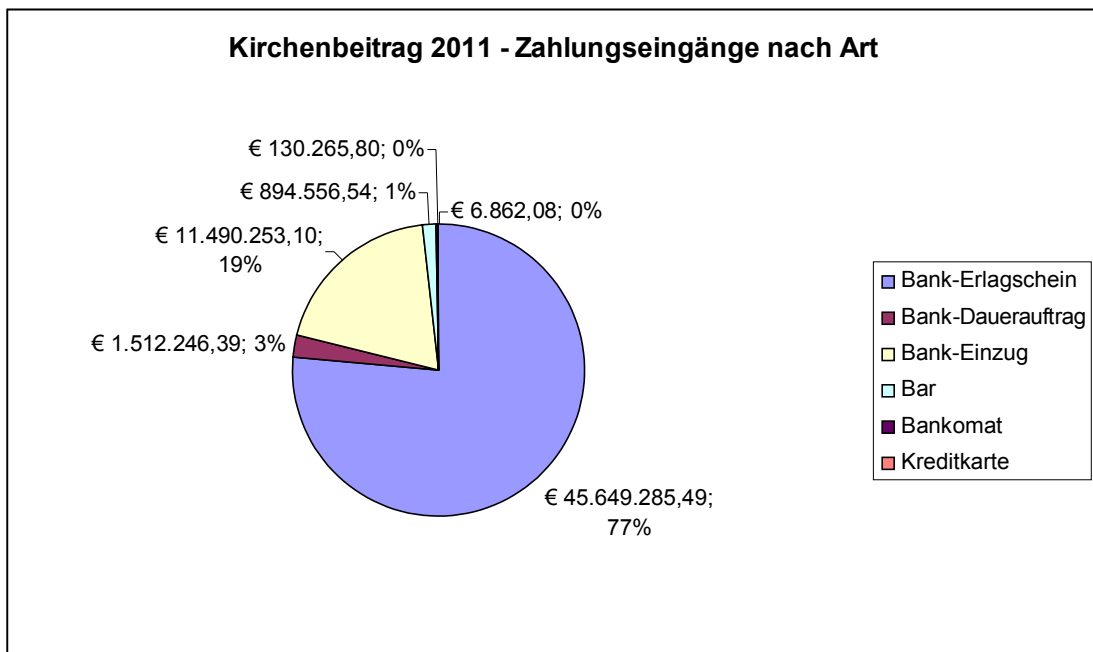


**Abbildung 18: Kirchenbeitrag – Zahlungsverhalten 2011<sup>66</sup>**

33 % bezahlten ihren gesamten Jahres-Kirchenbeitrag innerhalb des 1. Quartals mit Abzug eines Frühzahlerbonus von 3 %. Zusätzliche 59 % bezahlten als „normale Zahler“ innerhalb der Zahlungsfristen. Nur 8 % der Kirchenbeitragskonten kamen in das Mahnverfahren.

<sup>66</sup> Eigene Darstellung laut Statistik 2011 der Kirchenbeitragsorganisation der Diözese Graz-Seckau

Die Auswertung nach Art der Bezahlung zeigt dieses Bild:



**Abbildung 19: Kirchenbeitrag 2011 – Zahlungseingänge nach Art der Zahlung<sup>67</sup>**

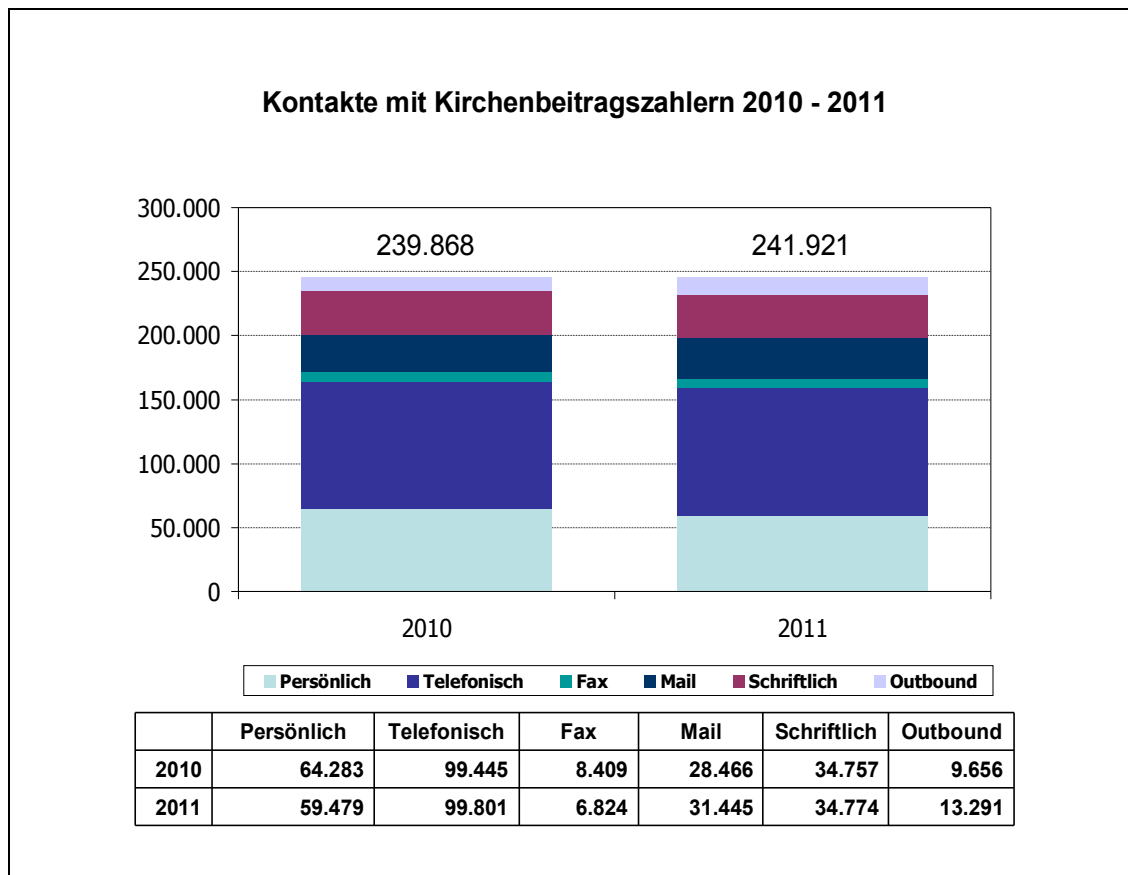
77 % der bezahlten Kirchenbeiträge gehen über den klassischen Bank-Überweisungsweg ein. 19 % der Beträge werden per Einzugsauftrag und 3 % per Dauerauftrag bezahlt. 1 % fließen bar in die Kassen der 17 Kirchenbeitragsstellen und nur einen sehr kleinen Teil machen Bankomat- und Kreditkartenzahlungen, die nur in fünf Kirchenbeitragsstellen angeboten werden, aus.

#### **2.4.1.6 Kontaktverhalten**

Im gesamten Jahr 2011 gab es nach den Aussendungen der Kirchenbeitragsorganisation 241.921 Kontakte mit den Kirchenbeitragspflichtigen, was einem Anteil von 41,4 % aller Konteninhaber entspricht. Die Gesamtanzahl der Kontakte ist – verglichen mit dem Jahr 2010 – relativ konstant.

<sup>67</sup> Eigene Darstellung laut Statistik 2011 der Kirchenbeitragsorganisation der Diözese Graz-Seckau

Abbildung 20 zeigt die Differenzierung nach dem gewählten Kontaktkanal.



**Abbildung 20: Kontakte mit Kirchenbeitragszahlern 2010 - 2011<sup>68</sup>**

Eine Tendenz zur Verschiebung der persönlichen Kontakte (minus 7,5 % zu 2010) zugunsten der Mail-Kontakte (plus 10,5 %) ist erkennbar.

Dieses Diagramm beinhaltet neben den 228.630 eingehenden Kontakten (Inbound) im Jahr 2011 auch 13.291 ausgehende telefonische Kontakte (Outbound).

<sup>68</sup> Eigene Darstellung laut Statistik 2011 der Kirchenbeitragsorganisation der Diözese Graz-Seckau

#### **2.4.1.7 Analyse Kirchenbeitragseinhebung**

Nach Meinung der Verfasserin dieser Arbeit leiten sich aus der Analyse der Kirchenbeitragseinhebung in der Diözese Graz-Seckau folgende Erkenntnisse im Fokus auf Kirchenbeitrag-Online ab:

##### **Kirchenbeitragsaussendung per Post**

Die auf Papier gedruckte und von der Post zugestellte Sendung soll es auch weiterhin geben, da die Kirchenbeitragsvorschreibung einen gewissen offiziellen Charakter aufweist und Dokumente von „Behörden“ lieber per Papier zugestellt werden wollen. Dies bestätigt auch eine von der Österreichischen Post AG in Auftrag gegebene und vom IFES-Institut für empirische Sozialforschung, Wien, im Mai 2011 durchgeführte Studie zum Thema „Kommunikationsmix der Zukunft“ (750 Ergebnisse repräsentativ für die österreichische Bevölkerung). Je höher in der persönlichen Wertigkeit die Dokumente sind, umso massiver wird die Papier-Zustellung gewünscht.<sup>69</sup>

Auf der anderen Seite besagt dieselbe Studie, dass in 8 von 10 österreichischen Haushalten Rechnungen sowohl elektronisch als auch auf Papier zugestellt werden. TAN-Codelisten, Festnetztelefon- und Handyrechnungen werden bereits zu 50 % elektronisch versendet.

---

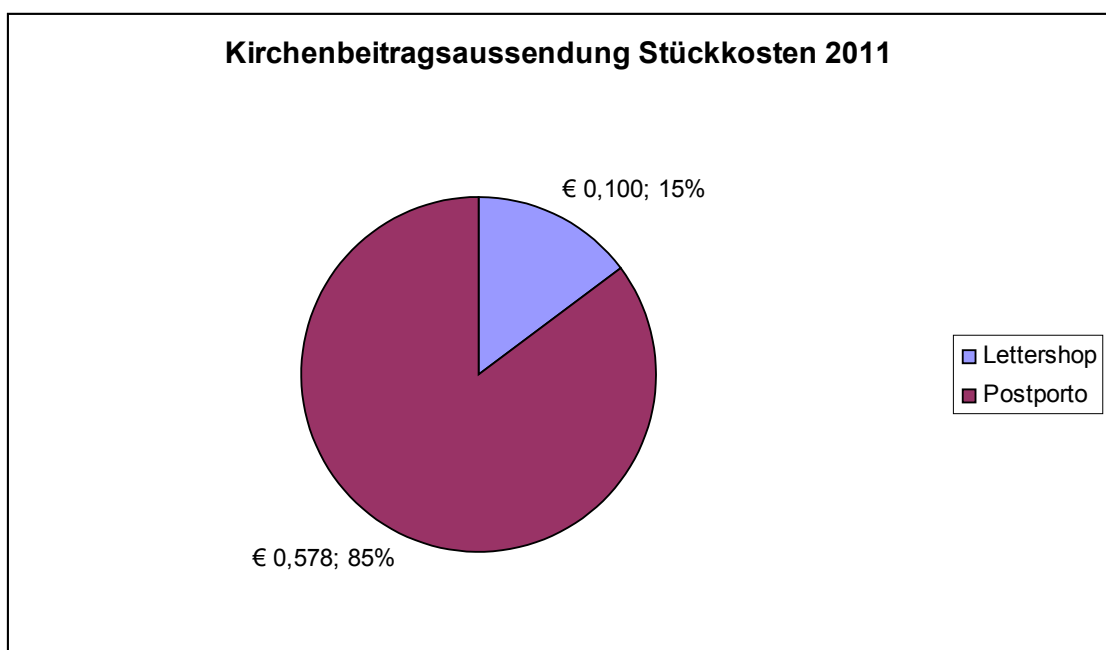
<sup>69</sup> Vgl. [http://www.ifes.at/upload/1319128659\\_20111020IFES.pdf](http://www.ifes.at/upload/1319128659_20111020IFES.pdf), S. 19, Abfrage 2012-03-14

Die Aussendung per Post weist für die Kirchenbeitragsorganisation jedoch zwei wesentliche Nachteile auf:

- Kostenfaktor Porto

In der Diözese Graz-Seckau wurden im Jahr 2011 ca. € 700.000 für Porti von Kirchenbeitragsaussendungen ausgegeben. Die Kosten für Papier, Druck und Kuvertierung (Lettershop) sind mit knapp € 100.000 vergleichsweise gering.

In Abbildung 21 wird das Verhältnis der Portokosten zu den Herstellungskosten der Aussendung deutlich.



**Abbildung 21: Stückkosten Kirchenbeitragsaussendung 2011<sup>70</sup>**

Durch die Gewichtsgrenze von 20 Gramm in der Standard-Portoklasse mit 0,62 € gibt es eine Beschränkung der möglichen Zustellmenge. Das Erlagschein-formular plus Kuvert hat bereits ein Gewicht von 15 Gramm. Zusätzliche Beilagen wie z.B. Informationen, Gutscheine etc. sind daher mit einem Gewicht

<sup>70</sup> Eigene Darstellung laut Quelle Kirchenbeitragsorganisation der Diözese Graz-Seckau, 2011

von 5 Gramm beschränkt. Andernfalls kommt man mit dem Porto in den Tarif Standard-Plus mit 0,90 €, was Mehrkosten von 0,28 € pro Zusendung bedeutet.<sup>71</sup>

Beide Formen der Zustellung – konventionell per Post und innovativ per Mail – haben ihre Daseinsberechtigung. Die Diözese Graz-Seckau soll Wege finden, um die Kirchenbeitragsvorschreibung elektronisch zuzustellen und darüber hinaus mit ihren Mitgliedern nicht nur, aber auch, verstärkt online zu kommunizieren.

- Begrenzte Möglichkeit der Vermittlung von Inhalten

Das Instrument der Kirchenbeitragsvorschreibung wird seinem Hauptzweck entsprechend für die Erlagscheinübermittlung mit der Bitte um Bezahlung genutzt. In einfacher Form und mit begrenzten Möglichkeiten wird dieser Brief auch jetzt schon für die Vermittlung des Nutzens des Beitragszahlens und für zusätzliche Informationsmöglichkeiten und Marketingzwecke verwendet. Die Kirchenbeitragsvorschreibung bekommen zwei Drittel der Katholiken persönlich zugestellt. Sie ist eine Chance für zusätzliche Vermittlung von personalisierten Informationen und Angeboten, die genau auf den Adressaten zugeschnitten sind.

## **Zahlungsverhalten**

Wenn 92 % aller Kirchenbeitragspflichtigen ihren Kirchenbeitrag treu und pünktlich bezahlen und nur 8 % in das Mahnverfahren kommen – wie in Kapitel 2.4.1.5 erläutert – dann handelt es sich um ein sehr gutes Zahlungsverhalten und eine hohe Akzeptanz der Kirchenbeitragsleistung.

---

<sup>71</sup> Vgl. [http://www.post.at/privat\\_versenden\\_brief\\_oesterreich\\_tarife.php#3996](http://www.post.at/privat_versenden_brief_oesterreich_tarife.php#3996), Abfrage 2012-03-30



Vergleichsweise dazu das Ergebnis einer österreichischen Studie, die die Einhaltung von Zahlungszielen untersucht hat:

Die KSV1870 Forderungsmanagement GmbH hat unter seinen Mitgliedern im Juni 2011 eine empirische Untersuchung über das Zahlungsverhalten der österreichischen Kunden durchgeführt. Es wurden 2.500 Ergebnisse ausgewertet, die für Österreich repräsentativ sind. In Abbildung 22 ist ablesbar, dass 88 % der Privatkunden – das ist für den Vergleich mit den Kirchenbeitragszahlungen relevant – das Zahlungsziel einhalten.

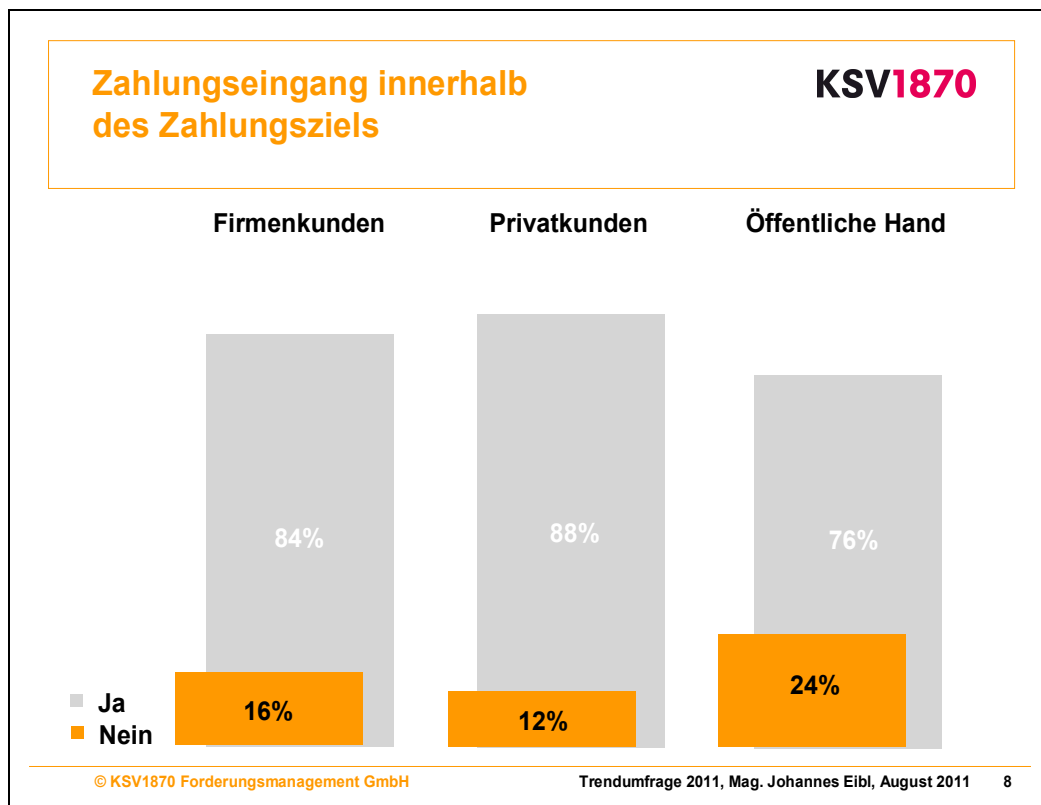


Abbildung 22: Einhaltung Zahlungsziel Österreich<sup>72</sup>

<sup>72</sup> Vgl. [http://www.ksv.at/KSV/1870/de/5presse/2medienarchiv/0pressemeldungen/2011-09/trendumfrage\\_optimismus\\_ungebr/1314869235307\\_110901\\_KSV1870-PA\\_PPP\\_Trendumfrage\\_Zahlungsmoral\\_2011.ppt](http://www.ksv.at/KSV/1870/de/5presse/2medienarchiv/0pressemeldungen/2011-09/trendumfrage_optimismus_ungebr/1314869235307_110901_KSV1870-PA_PPP_Trendumfrage_Zahlungsmoral_2011.ppt), S.8, Abfrage 2012-03-15

## **2.4.2 Kundenbindung in der Diözese Graz-Seckau**

In diesem Kapitel wird untersucht, wie Kundenbindung unbewusst oder bewusst in der Strategie der Diözese Graz-Seckau vorhanden ist, mit welchen Kennzahlen man Aussagen über ihre Wirkung treffen kann und mit welchen Maßnahmen sie unterstützt wird.

### **2.4.2.1 Der Begriff Kunde in der Kirche**

Der Begriff „Kunde“ ist in der Kirche umstritten. Ein Kunde ist jemand, der ein Produkt oder eine Dienstleistung von einem Anbieter bezieht. Gilt das auch für die Kirche? Ist sie „nur“ ein Anbieter von Dienstleistungen? Bei Glaubensgemeinschaften kommt eine spirituelle Dimension dazu. In die Gemeinschaft der Kirche wird man durch die Taufe aufgenommen und steht damit als Christ in Beziehung zu allen anderen Getauften.

Die in den Werkstattgesprächen „Gemeindebilder“ des Essener Seelsorgeamtes im Jahr 2003 in Deutschland benannten Erfahrungen lassen sich unabhängig von Zeit und Raum auch auf die Diözese Graz-Seckau übertragen:

Trotz intensiven Bemühens um eine dialogische Beziehung zu potenziellen „Kunden“ zeigen sich diese selbst gar nicht an einer solchen interessiert. Sie wollen nur eine bestimmte Dienstleistung wie z.B. Taufe oder Trauung – alles andere interessiert sie nicht.<sup>73</sup>

Solche Wahrnehmungen und Erfahrungen fordern die Kirche in der „Produktentwicklung“ heraus. Kann z.B. ein Sakrament, das ein wirksames Zeichen der Liebe und Nähe Gottes ist, wirklich als Produkt oder Dienstleistungsangebot bezeichnet werden?

---

<sup>73</sup> Vgl. <http://www.werkstattgespraeche.info/info.htm>, Abfrage 2012-03-18

Diese komplexen Fragestellungen werden in dieser Arbeit nicht näher untersucht. Sie betreffen stärker das Wissensgebiet der Theologie. Im weiteren Fortschritt der Betrachtungen geht die Verfasserin davon aus, dass im kirchlichen Kontext der Begriff Kunde im Bezug auf die Inanspruchnahme von Leistungen genauso Gültigkeit hat wie in der klassischen wirtschaftlichen Definition.

#### **2.4.2.2 Kundenbindung in der Geschichte der Kirche**

Von der Geschichte her nahm die katholische Kirche in Europa, in Österreich und damit auch in der Diözese Graz-Seckau, lange Zeit so etwas wie eine Monopolstellung ein. Sie brauchte sich nicht um ihre Kunden zu kümmern, denn diese waren sowieso da. Die Kirche hatte Macht, Einfluss, Ansehen sowie wichtige gesellschaftliche Funktionen inne wie z.B. den Betrieb von Krankenhäusern und Bildungsanstalten aller Art. Jeder Pfarrer eines noch so kleinen Ortes war eine von allen anerkannte Respektsperson.

Von dieser Monopolstellung aus betrachtet, brauchte sich die Kirche nicht besonders anstrengen, ihre Kunden zufrieden zu stellen. Die Kinder in katholischen Familien wurden unmittelbar nach der Geburt getauft und waren somit lebenslange Mitglieder.

Heute hat die gesellschaftliche Bedeutung der Kirche abgenommen und es gibt in der Zwischenzeit Konkurrenzangebote und eine höhere Neigung, die Kirchengemeinschaft auch wieder zu verlassen.

Von der Kundenbindung her gesehen hatte man unbewusst sehr wohl immer schon Aktionen gesetzt:

Die Einladung zum Sonntagsgottesdienst war so ein Element. Regelmäßig kamen dort die Katholiken zusammen, erlebten Gemeinschaft, erfuhren, was es Neues gab und erledigten nebenbei so manches Geschäft. Die Leute hatten

einen hohen Nutzen, wenn sie am Gottesdienst teilnahmen. Wenn sie nicht dabei waren, entging ihnen einiges. Die Menschen zogen sich ein besonderes „Sonntagsgewand“ an und nahmen weite Fußstrecken in Kauf, um am Gottesdienst teilzunehmen.

#### **2.4.2.3 Kundenbindung in der Strategie der Diözese Graz-Seckau**

In der Diözese Graz-Seckau gibt es ein zentrales gültiges Strategiepapier, in dem Elemente der Kundenbindung verankert sind:

##### **Leitlinien für die Seelsorge in der Diözese Graz-Seckau<sup>74</sup>**

In der Präambel heißt es, dass sich die Diözese Graz-Seckau an alle Menschen in der Steiermark richtet, um ihnen Jesus Christus in der heutigen Welt zu verkünden und sie in die Gemeinschaft der Glaubenden einzuladen.

Im Punkt 4. dieses Papieres wird das Selbstverständnis der einladenden und missionarischen Kirche, die auch Menschen aus glaubens- und kirchenfernen Milieus für das Christentum gewinnen will, beschrieben.

Unter Punkt 7. ist formuliert, dass die Diözese Graz-Seckau eine Kirche ist, „die fragt, wo die Menschen heute leben und was sie brauchen und die ihre Organisationsformen danach ausrichtet“.

Das Bewusstsein, dass man auch in der Kirche bezüglich Kundenbindung aktiv Maßnahmen setzen soll, ist in der Führung der Diözese Graz-Seckau erst vor einigen Jahren gewachsen.

In der Konferenz der Dechanten vom 8. Juni 2005 gab es den Beschluss, ein Projekt „Kirchenbindung“ ins Leben zu rufen mit der Zielsetzung, Maßnahmen zu

---

<sup>74</sup> Vgl. Pastorale Leitlinien der Diözese Graz-Seckau, Hrsg. Bischöfliches Ordinariat Graz, 2001

entwickeln, die die Bindung der Katholikinnen und Katholiken an ihre Kirche fördern und unterstützen.<sup>75</sup>

Durch die aus dieser Initiative gesetzten Maßnahmen – es wird in dieser Arbeit darauf nicht näher eingegangen – wurde beispielsweise das Ziel der Erhöhung der jährlichen Wiedereintritte auf 1.000 erreicht.

#### **2.4.2.4 Kennzahlen für Kundenbindung in der Diözese Graz-Seckau**

In diesem Kapitel werden einige Messgrößen genannt, die für das Ausmaß der Bindung aussagekräftig sind.

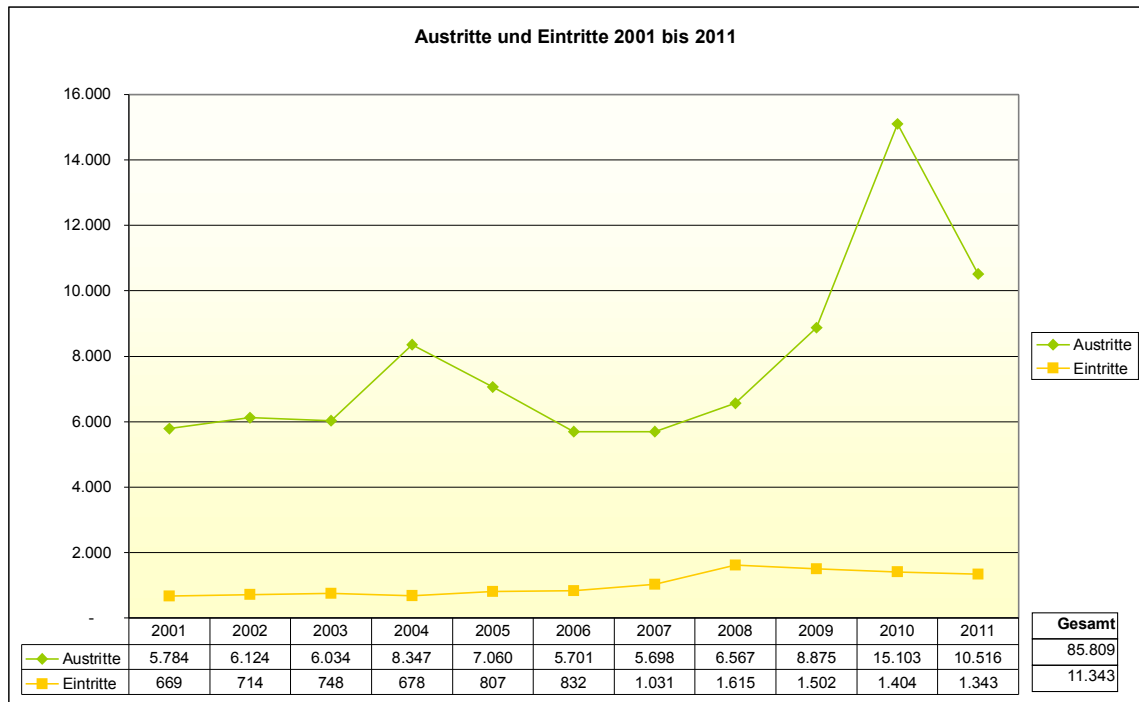
#### **Kirchenaustritt und Wiedereintritt**

Der Kirchenaustritt ist eine wichtige Messgröße der Kundenbindung in der Kirche und sagt sehr viel über die Treue zur Gemeinschaft aus. Aber auch durch die Anzahl der Wiedereintritte lässt sich eine Aussage über die Kundenrückgewinnung treffen. Unter dem Titel Wiedereintritte werden die Reversionen (Wiederaufnahme nach Austritt) und die Konversionen (Übertritt von einer anderen Religionsgemeinschaft) gezählt.

---

<sup>75</sup> Vgl. Broschüre „Kirchenbindung“, Hrsg. Bischöfliches Ordinariat Graz, 2005

In der Abbildung 23 ist die Entwicklung der Austrittszahlen und der Wiedereintritte von 2001 bis 2011 dargestellt.



**Abbildung 23: Austritte und Wiedereintritte Diözese Graz-Seckau 2001 bis 2011<sup>76</sup>**

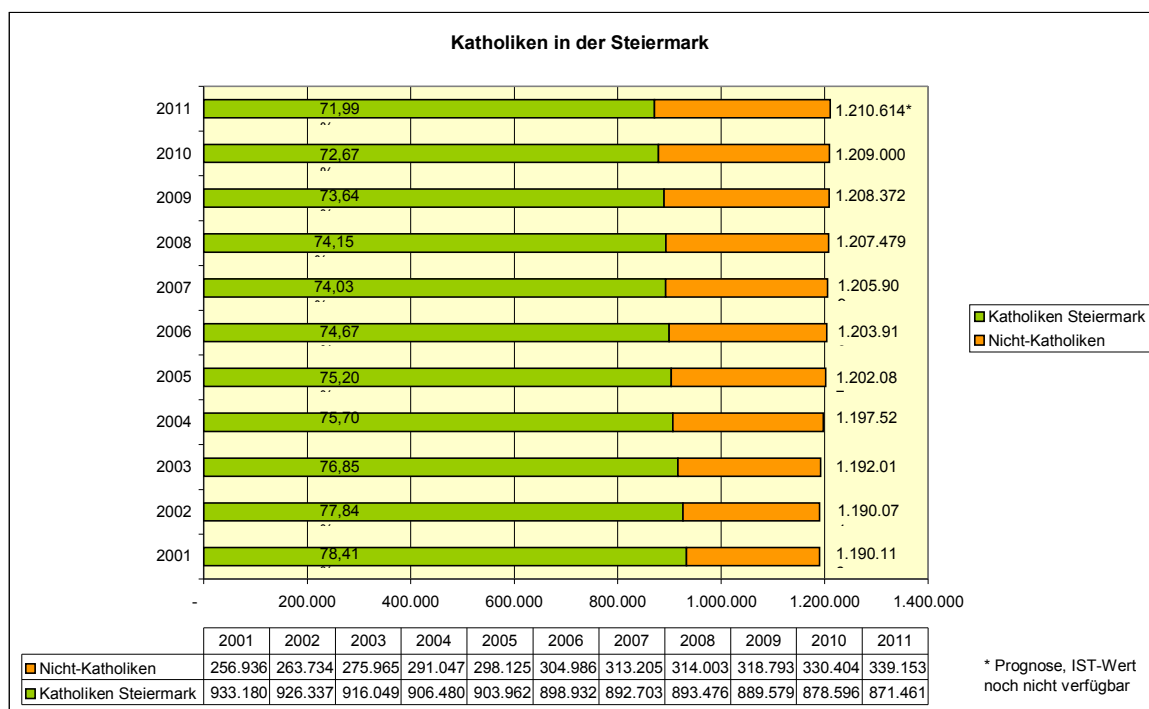
Bei Betrachtung der Entwicklungen der Kirchaustritte stellt sich die Frage nach den Gründen der hohen Austrittszahlen in den Jahren 2004 und noch viel höheren in den Jahren 2009, 2010 und 2011. Diese stehen in eindeutigem Zusammenhang mit Affären oder Skandalen, die in diesen Jahren in der Öffentlichkeit bekannt geworden sind. Enttäuschung, Wut und Unzufriedenheit mit gewissen Vorgängen in der katholischen Kirche veranlassen immer mehr Menschen, ihrer Kirche den Rücken zuzukehren und auch offiziell auszutreten. Das Spitzenjahr 2010 mit 15.103 Austritten war jenes Jahr, in dem zahlreiche Missbrauchsfälle aufgedeckt und in der Öffentlichkeit bekannt wurden. Bei der Entwicklung der Wiedereintritte ist seit dem Jahr 2007 eine merkliche Steigerung ablesbar, was weitestgehend auf das Projekt „Kirchenbindung“ (erwähnt in 2.4.2.3) zurückzuführen ist.

<sup>76</sup> Eigene Darstellung laut Statistik 2011 der Kirchenbeitragsorganisation der Diözese Graz-Seckau

## Katholikenanteil

Der Anteil der Katholiken in der steirischen Bevölkerung ist durch die Einflussgrößen Austritte, Neueintritte (Taufen) und Wiedereintritte (Konversionen, Reversionen) nur bedingt aussagekräftig. Diese Kennzahl inkludiert noch zwei weitere Faktoren, die den Katholikenanteil senken. Es handelt sich dabei einerseits um die demographische Entwicklung, die weniger Geburten und somit auch Taufen erwarten lässt, und andererseits um die stärkere Abwanderung der Katholiken aus der Steiermark in andere Länder.

Während der Bevölkerungsanteil langsam, aber stetig steigt, ist in Abbildung 24 das Sinken des Katholikenanteiles von 78,41 % im Jahr 2001 auf 71,99 % im Jahr 2011 abzulesen.



**Abbildung 24: Katholikenanteil Steiermark 2001 bis 2011<sup>77</sup>**

<sup>77</sup> Eigene Darstellung laut Statistik 2011 der Kirchenbeitragsorganisation der Diözese Graz-Seckau

## **Taufen**

Im Vergleich zu den Geburten sind im Jahre 2001 noch 84,84 % römisch-katholisch getauft worden, während dies im Jahre 2009 zwar immer noch 81,97 %, aber um 3,5 % weniger waren.<sup>78</sup>

## **Gottesdienstmitfeiernde**

Die Gottesdienstmitfeiernden werden von den Pfarren regelmäßig gezählt und an das Bischöfliche Ordinariat der Diözese gemeldet. Im Zeitraum von 2001 bis 2010 ist diese Kennzahl für die Diözese im Mittelwert von 108.540 auf 84.642 (- 22,02 %) gefallen.<sup>79</sup>

## **Trauungen**

Die Zahl ist erfreulicherweise nahezu konstant: Es gibt sogar eine leichte Steigerung von 2.311 kirchliche Trauungen im Jahr 2001 auf 2.315 (+ 0,17 %) Trauungen im Jahr 2010.<sup>80</sup>

## **Teilnahme am Religionsunterricht**

Die Teilnahme am Religionsunterricht in allen öffentlichen und (katholischen) Privatschulen bleibt im Schuljahr 2011/2012 mit 98,44 % auf hohem Niveau sehr konstant.<sup>81</sup>

### **2.4.2.5 Meinungsumfrage Diözese Graz-Seckau**

Um über Einstellung, Wünsche und Verhalten der Katholiken mehr zu erfahren, führt die Diözese Graz-Seckau in regelmäßigen Abständen Umfragen unter ihren

---

<sup>78</sup> Vgl. Sakramentenstatistik der Diözese Graz-Seckau, 2011

<sup>79</sup> Vgl. Sakramentenstatistik der Diözese Graz-Seckau, 2011

<sup>80</sup> Vgl. Sakramentenstatistik der Diözese Graz-Seckau, 2011

<sup>81</sup> Vgl. Statistik Religionsunterricht der Diözese Graz-Seckau, 2012



Mitgliedern durch. Die letzte repräsentative Meinungsumfrage fand im November 2006 unter 500 Personen statt. Durchgeführt wurde diese durch das Dialog-Center der Diözese Graz-Seckau.

Auszugsweise sind hier Ergebnisse zu den Themen Kirche, Nähe und Distanz sowie Austrittsbereitschaft zusammengefasst:

- Die Kirche wird für die Menschen in Zukunft für 22% wichtiger werden, für 44,2% gleich wichtig bleiben und für 31,6% weniger wichtig werden.
- Die wichtigen Dienste der Kirche an den Menschen sind für x% sehr wichtig und wichtig (in Klammer Prozentsatz für eher wichtig):

56,2% (28,6%) die Feier des Gottesdienstes

60,8% (27,2%) der Einsatz der Kirche in sozialen Nöten

49,8% (21,4%) die Kritik an falschen Entwicklungen in der Gesellschaft

61,4% (27,8%) der Hinweis auf Gott

60% (33,6%) das Zusammenführen der Gemeinschaft

58,6% (22%) die Erziehung der Kinder und Jugendlichen

- Selbsteinschätzung der Nähe zur Kirche:

20,6 % ganz nahe, 45,8% nahe, 17,2% entfernt und 7,2% ganz entfernt

- Austrittsbereitschaft:

Frage: Haben Sie schon einmal daran gedacht, aus der Kirche auszutreten?

66,4% nie, 17,2% öfter, 9,2% manchmal und 7% einmal

### 2.4.2.6 Exkurs: Sinus-Milieus® in Österreich

Gesellschaftliche Trends werden laufend in Studien erhoben. So können die Menschen nach ihrer Grundhaltung und ihrer Lebensweise gruppiert werden.

Die Sinus-Milieus® betrachten die realen Lebenswelten der Menschen, d. h. grundlegende Wertorientierungen und Einstellungen zu Arbeit und Freizeit, zu Familie und Partnerschaft, Konsum und Politik. Sie stellen diese in einen Kontext mit demografischen Eigenschaften wie Bildung, Beruf oder Einkommen. Das Heidelberger Institut SINUS und das Markt- und Meinungsforschungsinstitut INTEGRAL haben gemeinsam spezifisch für Österreich die in Abbildung 25 ersichtlichen 10 Sinus-Milieus® entwickelt.<sup>82</sup>

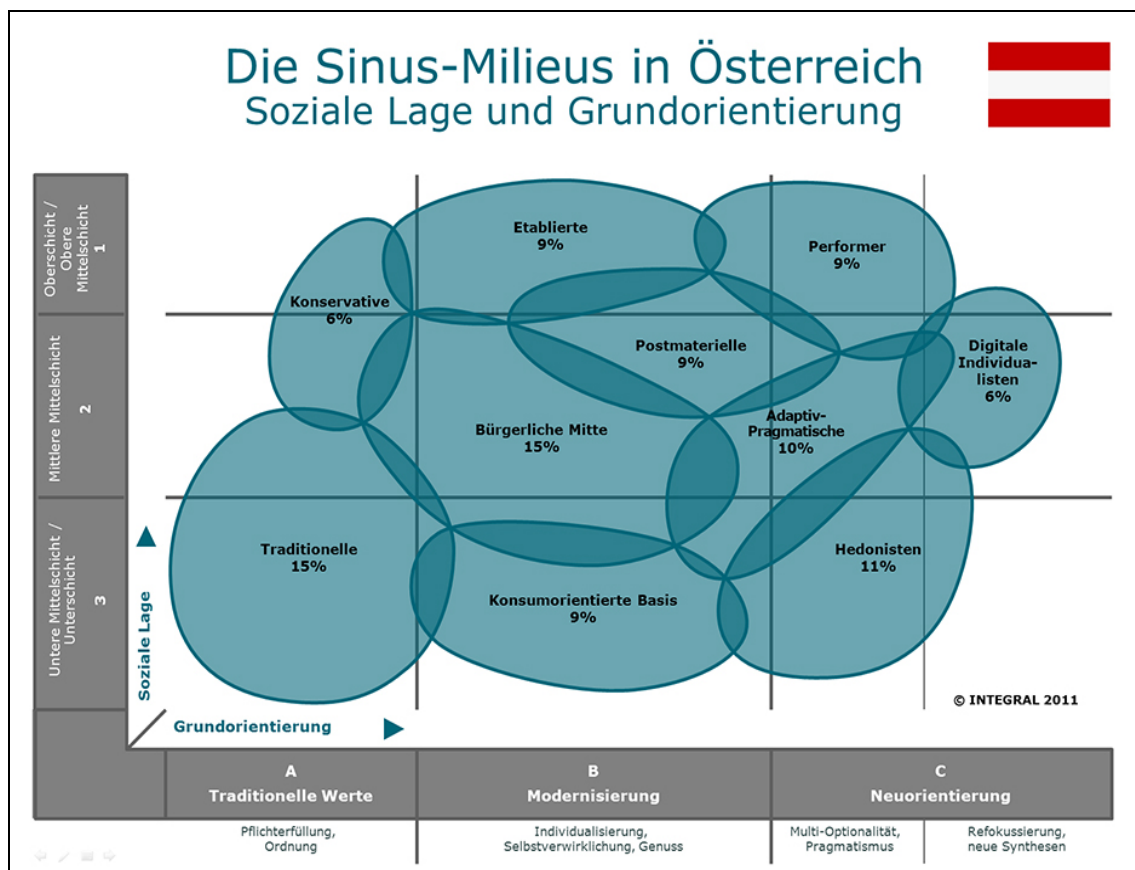


Abbildung 25: Sinus-Milieus® in Österreich<sup>83</sup>

<sup>82</sup> Vgl. <http://www.integral.co.at/de/sinus/>, Abfrage 2012-04-12

<sup>83</sup> [http://www.integral.co.at/de/sinus/milieus\\_at.php](http://www.integral.co.at/de/sinus/milieus_at.php), Abfrage 2012-03-09

INTEGRAL hat die Alltagswirklichkeiten 2011 aus den Sinus-Milieus® herausgefiltert:

- Multioptionalität in der globalisierten Welt
- Internet ist eine Selbstverständlichkeit
- Lieber den Spatz in der Hand...
- Sicherheit ist wichtiger als Freiheit
- Renaissance von Tradition

Die Verfasserin sieht gute Chancen, dass die katholische Kirche durch zielgruppengerichtete Ansprache die Bedürfnisse der Menschen von heute trifft.

Nach einem aktuellen Umfrageergebnis vom März 2012 von INTEGRAL ist das konservative Milieu eindeutig am religiösesten. Nach den Konservativen zählen die Traditionellen und die Etablierten zu den drei Sinus-Milieus® mit der ausgeprägtesten Kirchenorientierung. Dies geht aus deren hohen Zustimmungswerten von bis zu 90% zu Fragen nach dem Glauben und Kirchenbesuchen zu Ostern und an anderen hohen Feiertagen hervor. Am wenigsten Affinität zu Glaube und Kirche haben die Digitalen Individualisten, die Performer, die Hedonisten und die Konsumorientierte Basis.<sup>84</sup>

#### **2.4.2.7 Analyse Kundenbindung**

Kundenbindung ist in der Kirche allgemein und im speziellen auch für die Diözese Graz-Seckau eine sehr komplexe Thematik. Es gibt auf der einen Seite die starken Abwanderungstendenzen, die an den Kennzahlen Kirchenaustritte, Katholikenanteil, Taufen und Gottesdienstmitfeiernde abzulesen sind, was eine schwache Bindung vermuten lässt.

Auf der anderen Seite gibt es punktuell ein großes Bedürfnis der Mitglieder, an Lebenswenden wie Geburt, Eheschließung oder Tod die Angebote der

---

<sup>84</sup> Vgl. <http://www.pressestext.com/news/20120329007>, 2012-04-12

katholischen Kirche in Anspruch zu nehmen und ebenso eine große Bereitschaft und Akzeptanz, den Kirchenbeitrag zu leisten. Auch selbst schätzen ca. zwei Drittel der Katholiken ihre Nähe zur Kirche als ganz nahe oder nahe ein (vgl. Umfrageergebnis in Kapitel 2.4.2.5). Damit wird ein hoher Bindungsgrad erkennbar.

Die katholische Kirche kann man strukturell nicht nur als eine Non-Profit-Organisation einordnen, sondern sie ist eine Glaubengemeinschaft mit einer spirituellen Dimension. Damit nimmt die Komplexität der Betrachtungsweise nochmals zu.

Trotzdem muss die Kirche als Dienstleisterin ihre Botschaft heute unverwechselbar und zielgruppenspezifisch ins Spiel bringen. Sie hat darauf zu achten, dass ihr Angebot neben dem der Konkurrenz ein Markenprodukt bleibt.

Vielfach geht es um stärkere Bewusstseinsbildung in der strategischen Führung. Das Thema Kundenbindung ist auch in der Kirche wichtig und im Zielsystem (vgl. Kapitel 2.2.2) zu verankern, um den Verlust von Mitgliedern zu minimieren. Gerade weil es erwiesen ist, dass psychologische Bindungsursachen wie Kundenzufriedenheit oder persönliche Beziehung eine höhere Bedeutung haben als etwa vertragliche oder ökonomische Faktoren (vgl. Kapitel 2.2.3), soll sich die Kirche darum besser bemühen. Ein langfristiger Plan zur Erreichung von Kundenbindungszielen unter der Beachtung der im Kapitel 2.2.5 beschriebenen Dimensionen führt zu einer strukturierten Verfolgung einer gewollten Strategie.

Die Kirche bewegt sich auf dem Markt mit der Suche nach Lebenssinn und Orientierung. Das ist eine große Chance, weil sie gerade in diesem Bereich „Expertin“ ist und viele Antworten geben kann. Aber die Kirche soll sich auch fragen, mit welchen ihrer Angebote sie der aktuellen Nachfrage entspricht und Nutzen (vgl. Kapitel 2.2.9) erzeugt. Empfohlen wird eine Hinwendung zu den Bedürfnissen und Wünschen der Kunden, um ihnen individueller und persönlicher begegnen zu können. Ergebnisse aus der Sinus-Milieu-Studie und repräsentativer Meinungsumfragen liefern zusätzlich wertvolle Erkenntnisse.

## **2.5 Analyse des Konzeptes Kirchenbeitrag-Online**

### **2.5.1 Beschreibung Kirchenbeitrag-Online**

Auf der Homepage der Diözese Graz-Seckau [www.katholische-kirche-steiermark.at](http://www.katholische-kirche-steiermark.at) wird es künftig neben Informationen rund um das Thema Kirchenbeitrag auch einen Bereich geben, in dem Kirchenbeitragspflichtige ihr Kirchenbeitragskonto verwalten können. Dies reicht von der Datenverwaltung bis hin zum Bezahlen des Beitrags. Zur technischen Realisierung wird eine Schnittstelle zwischen dem Web-System und der Diözesanen Katholikendatei (DKD) gebaut.

Dieser gesicherte Bereich der Homepage steht allen Kirchenbeitragspflichtigen zur Verfügung. Um den Bereich Kirchenbeitrag online nutzen zu können, muss man sich mit E-Mail-Adresse und Passwort und einmalig mit einem Freischaltcode (Familiennamen, Vorname, Kirchenbeitrags-Kontonummer und Geburtsdatum) registrieren. Dann sind die persönlichen Daten mit den Daten in der Diözesanen Katholikendatei verknüpft.

Ab der Freischaltung reichen dann E-Mail-Adresse und Passwort zum Einstieg in diesen Bereich. Ein Online-Nutzer kann mehrere Kirchenbeitragskonten verwalten.

In Abbildung 26 ist die Einstiegsmaske (im Mai 2012 noch in der Testumgebung) ersichtlich.

KATHOLISCHE KIRCHE STEIERMARK

0316 8041-0 | Anmelden

suchen A A A - + A A A A Drucken

Start Diözese Glauben & Feiern Rat & Hilfe Bildung & Gesellschaft Kunst & Kultur Pfarren Kirchenbeitrag

- Berechnung des Kirchenbeitrags
- Geschichte des Kirchenbeitrags
- Team
- Kirchenbeitragsstellen in Ihrer Nähe
- Wie viel Geld hat die Kirche eigentlich?
- Kirchenbeitrag Online
- Sprechstage in den Pfarren
- Wussten Sie schon....?
- Fragen und Antworten
- Kirchenbeitrag Online Services

Katholische Kirche Steiermark > Kirchenbeitrag > Kirchenbeitrag Online

Ich trag was bei  
**KIRCHENBEITRAG** Online

**Login**

E-Mail:

Passwort:

Ja, ich möchte eingeloggt bleiben ☐

Login >

**Haben Sie Ihr Passwort vergessen?**

Wenn Sie Ihr Passwort vergessen haben können Sie hier Ihr Passwort zurücksetzen. Sie erhalten dann an Ihre angegebene E-Mailadresse einen Link mit welchen Sie Ihr Passwort zurücksetzen und ein Neues eingeben können.

E-Mail:

Abschicken >

**Neu auf dieser Seite? Melden Sie sich an!**

Anrede: \* ☐ Herr ☐ Frau

Vorname: \*

Nachname: \*

E-Mail: \*

Passwort: \*

Bestätigen: \*

FREISCHALTCODE

KB-Kontonummer: \*

Geburtsdatum: \*

Abschicken >

Bitte beachten Sie, dass mit \* gekennzeichnete Felder ausgefüllt werden müssen.

Abbildung 26: Kirchenbeitrag-Online Einstiegsmaske<sup>85</sup>

<sup>85</sup> Eigene Darstellung aus der Testumgebung Kirchenbeitrag-Online

## **2.5.2 Services von Kirchenbeitrag-Online**

Kirchenbeitrag-Online dient der Verwaltung des persönlichen Kirchenbeitrags. Dazu stehen folgende Services zur Verfügung:

### **2.5.2.1 Datenverwaltung**

In diesem Bereich können die persönlichen Daten wie Adresse, Telefonnummer usw. eingesehen und gewartet werden. Alle kirchenbeitragsrelevanten Daten, wie die Berechnungsgrundlage (siehe 2.4.1.3), der ermittelte Kirchenbeitrag, der bezahlte Kirchenbeitrag und der noch offene Kirchenbeitrag werden angezeigt. Der User kann über diesen Weg Informationen zu Berufstätigkeit und Einkommen, die als Berechnungsbasis für die Ermittlung des Kirchenbeitrages dienen, eingeben.

Weiters können Anträge auf Ermäßigungen (z.B. Schaffung von Wohnraum, Kinderabsetzbetrag) eingereicht werden. Es besteht keine Verpflichtung, aber die Möglichkeit, die Angaben durch Hochladen von Dokumenten wie Gehaltszettel, Studienbestätigung zu belegen. Die Kirchenbeitragsorganisation behält sich vor, Unterlagen für solche Anträge nachzufordern.

Eine Info-Box informiert über Aktuelles, z.B. „Nutzen Sie noch bis Ende März den Frühzahlerbonus!“

### **2.5.2.2 Online-Bezahlung**

Ähnlich wie in einem Online-Shop kann der Kirchenbeitrag direkt online bezahlt werden. Dabei stehen über einen Link zu einem Zahldienstleister die gängigen Zahlungsmöglichkeiten wie Kreditkarte, Online-Banking usw. zur Verfügung. Es kann entweder der gesamte offene Kirchenbeitrag bezahlt werden oder eine Teilsumme davon. Der jeweils gesamte offene Betrag wird dem Nutzer automatisch angezeigt.

Neben der Möglichkeit, den Kirchenbeitrag direkt online zu bezahlen, gibt es auch die Möglichkeit, der Kirchenbeitragsorganisation eine Einziehungs-ermächtigung zu erteilen.

### 2.5.2.3 E-Mail-Zusendung der Kirchenbeitragsvorschreibung

Wie in Kapitel 2.4.1.4 beschrieben, ist die Versendung von Kirchenbeitragsvorschreibungen derzeit nur postalisch möglich. Bei Interesse des Katholiken kann er sich die Kirchenbeitragsvorschreibung nun in diesem System per E-Mail zusenden lassen. Technisch wird der User durch Anhaken „Zusendung per E-Mail“ ein E-Mail-Kunde.

Das gleichzeitig zu entwickelnde neue Service „Zusendung per E-Mail“ kann auch unabhängig von der Teilnahme an Kirchenbeitrag-Online genutzt werden.

Für die Zusendeart der Kirchenbeitragsvorschreibung gibt es künftig folgende Kombinationsmöglichkeiten:

	<b>Post</b>	<b>E-Mail</b>	<b>Kirchenbeitrag-Online</b>
bisher	X		
neu 1	X		X
neu 2		X	
neu 3		X	X

**Tabelle 3: Zusendearten der Kirchenbeitragsvorschreibung<sup>86</sup>**

Falls die Zusendung an die angegebene E-Mail-Adresse nicht funktioniert, wird die Vorschreibung wieder postalisch verschickt. Mahnschreiben werden grundsätzlich nicht über E-Mail versandt.

<sup>86</sup> Eigene Darstellung



#### 2.5.2.4 Zahlungsbestätigung für das Finanzamt

Kirchenbeitragsleistungen können bei der österreichischen Finanzbehörde ab dem Jahr 2012 bis zu € 400 (früher € 200) pro Person und Jahr steuermindernd geltend gemacht werden. Mit diesem Service kann der User seine Bestätigung für das Finanzamt über die Kirchenbeitrags-Zahlungen bis zu fünf Jahre rückwirkend abrufen und auch ausdrucken.

Dieses Service hat für den User einen hohen Nutzen. In Vorbereitung für seine Steuererklärung oder Arbeitnehmerveranlagung, die der Großteil der Steuerzahler auch bereits online erledigt, kann er sich auch die Information über die geleisteten Kirchenbeiträge online holen.

#### 2.5.2.5 Personalisierte Information

Die Kombination von zwei Systemen soll es ermöglichen, dem Nutzer von Kirchenbeitrag-Online über seine Anmeldung auf der Homepage der Diözese zusätzliche Informationen, die nicht in erster Linie Kirchenbeitrags-Relevanz haben, aktiv möglichst zielgenau zur Verfügung zu stellen:

**Content Management System:** Inhaltsverwaltung, in der die gesamten Inhalte der Homepage bearbeitet und strukturiert werden

**Customer Relationship Management System:** Personenprofilverwaltung auf Basis der bereits vorhandenen Diözesanen Katholikendatei

Durch Matching der beiden Systeme nach definierten inhaltlichen Kriterien wird eine personalisierte Information möglich.

Aus dem umfangreichen Content der Homepage der Diözese werden dem Kunden die für seine persönliche Lebenssituation passenden Angebote und Inhalte zur Verfügung gestellt. Bei jeder Kirchenbeitragsvorschreibung und

darüber hinaus bei jedem Öffnen der diözesanen Homepage kann über konkrete zur jeweiligen Person passende Leistungen und Botschaften der Kirche, die anhand bestimmter Kategorien wie Alter, Geschlecht, Familienstand, Region gefiltert wurden, informiert werden.

### **2.5.3 Zielsetzungen von Kirchenbeitrag-Online**

Mit dem Angebot von Kirchenbeitrag-Online strebt die Kirchenbeitragsorganisation der Diözese Graz-Seckau das Ziel an, über einen neuen Kanal bestehende, zukünftige und wiedergewonnene Kunden zu erreichen.

Durch das neue Service der Einsicht auf das eigene Kirchenbeitragskonto und die Verwaltung der eigenen Daten steht dem User der jeweils aktuelle Stand seines Kirchenbeitragskontos inklusive der Möglichkeit der Bezahlung und des Ausdruckes von Zahlungsbestätigungen zur Verfügung.

Der Kirchenbeitragszahler erhält von der Diözese Graz-Seckau zusätzlich auf seine Person abgestimmte Informationen, Angebote und Botschaften, die den Nutzen aus der Kirchenmitgliedschaft und der Leistung des Kirchenbeitrages verdeutlichen.

Die Verfasserin formuliert für die Kirchenbeitragsorganisation der Diözese Graz-Seckau dieses mittelfristige Ziel:

Fünf Jahre nach Einführung von Kirchenbeitrag-Online werden 25 % der Kirchenbeitragspflichtigen den Online-Dienst nutzen.

## **2.5.4 Möglichkeiten Kundenbindung**

In diesem Kapitel werden die mit der Umsetzung des Konzeptes Kirchenbeitrag-Online bestehenden Chancen und Möglichkeiten, verbunden mit dem Potenzial zur Optimierung der Kundenbindung in der Kirche insgesamt, beschrieben.

### **2.5.4.1 Kirchenbeitrag-Online – Ein innovatives Instrument**

Kirchenbeitrag-Online ist ein neuer Weg, Kunden zu erreichen und auf diesem Wege auch zu binden. Wir wissen, dass die Internet-Verwendung in allen Gesellschafts- und Altersschichten heute eine Selbstverständlichkeit geworden ist. Darin steckt auch für die katholische Kirche eine Chance, über den Kanal Kirchenbeitrag-Online mit ihren (potenziell) zahlenden Mitgliedern in Kontakt zu sein. In Bezug auf Kirchenbeitrag gibt es – wie in Kapitel 2.4.1.6 erläutert – jetzt schon ca. 240.000 Kontakte pro Jahr, wobei der Anteil der Mail-Kontakte im Steigen begriffen ist.

Die Kirche signalisiert durch das Anbieten dieses Online-Dienstes auch Innovation, was zusätzlich zu einem positiven Image, zur Kundenzufriedenheit und damit auch langfristig zur Kundenbindung beitragen kann.

### **2.5.4.2 Online-Vorteile**

Jeder Kirchenbeitragszahler kann sein persönliches Konto online besuchen, seine Daten aktualisieren und konkrete Anfragen stellen. Das spart Zeit, weil der Online-Kanal rund um die Uhr und ortsunabhängig zur Verfügung steht.

Die Verfasserin schätzt, dass durch den Online-Vorteil neue Kunden aus der Zielgruppe der Kirchenbeitragszahler mit ihrer Kirche verstärkt in den Dialog treten.

Der Beitragszahler hat auf seine Daten eine umfassendere Einsicht als bei der klassischen Vorschreibung, die per Post übermittelt wird. Dies erhöht die Transparenz und damit die Möglichkeit der Datenkorrektur, was wiederum zur Verbesserung der Kundenzufriedenheit beiträgt.

Durch die Online-Bezahlungsmöglichkeit kann der Kunde die Überweisung der Kirchenbeiträge sofort bei Erhalt der Vorschreibung in einem Schritt erledigen. Der Kirchenbeitragszahler überweist einfach und bequem über einen Link zu einem Bezahl dienstleistungssystem und muss nicht mehr extra aktiv ins Online-Banking einsteigen oder einen Zahlschein zur Bank bringen.

Die Möglichkeit des Herunterladens einer Bestätigung für das Finanzamt über die geleisteten Kirchenbeiträge in der Vergangenheit ist ein neues Service, das ebenso zur Verbesserung der Kundenzufriedenheit beiträgt.

#### **2.5.4.3 Personalisierte Information**

Kirchenbeitrag-Online hat das große Potenzial, dem Kunden jene Informationen aus dem breiten Themenbereich Kirche zur Verfügung zu stellen, für die er Interesse zeigt und das ihm hilft, den persönlichen Nutzen des Kirchenbeitrages zu erkennen. Über den klassischen Informationsbereich der kirchenbeitragsbezogenen Daten hinaus ist es möglich, aus dem umfangreichen Content der Homepage der Diözese dem Kunden die für seine persönliche Lebenssituation passenden Angebote und Inhalte zur Verfügung zu stellen und zukommen zu lassen. Für den Beitragszahler wird spürbar, dass er mit seinem Beitrag eine Kirche unterstützt, die etwas mit seinem konkreten Leben zu tun hat.

Durch diese Maßnahme sollen nicht nur, aber vor allem austrittsgefährdete Personen in ihrer Bindung zur Kirche positiv gestärkt werden. In weiterer Folge kann damit eine Imageverbesserung insgesamt erreicht werden.

### **2.5.5 Nutzen für Kunden**

Wie in Kapitel 2.3.5.4 beschrieben, hat der User von FinanzOnline konkrete Vorteile durch die Verwendung dieses Kanales. Für Kirchenbeitrag-Online bedeutet dies, dass der Nutzen für den Anwender eindeutig vorhanden und klar erkennbar sein muss. Zusammengefasst sind dies die in vorausgehenden Kapitel 2.5.4 beschriebenen Möglichkeiten mit dem Potenzial eines Beitrages zur Kundenbindung. Das sind vor allem die Vorteile aus der modernen Online-Nutzung mit einem Höchstmaß an Usability, Datenschutz und Datensicherheit sowie mit dem Zusatzfeature der verbesserten und überraschenden personalisierten Informationen, die die Wünsche und Bedürfnisse des Kunden zielgenau treffen.

### **2.5.6 Nutzen für Diözese Graz-Seckau**

Der Nutzen für die Kirchenbeitragsorganisation der Diözese Graz-Seckau liegt zunächst in den zu erwartenden Kostenvorteilen durch Verringerung postalischer Aussendungen und Optimierung der Arbeitsabläufe. Gelingt es, dieses neue Instrument in alle relevanten Unternehmensabläufe der Diözese zu integrieren und durch zahlreiche andere Maßnahmen zu ergänzen, steckt hier eine reelle Chance für eine langfristige Verbesserung der Kundenbindung, d. h. in weiterer Folge Reduzierung der Austrittsquote und Erhöhung der Wiedereintrittsquote.

### **2.5.7 Voraussetzungen für Erfolg**

Wie bei allen Innovationen besteht auch hier das Risiko, dass das neue System nicht angenommen wird. Hier gilt es, mögliche Gründe dafür proaktiv zu erkennen und alles dafür zu tun, damit die Akzeptanz gegeben ist.

In diesem Kapitel sind Handlungsempfehlungen als Voraussetzungen für einen Erfolg von Kirchenbeitrag-Online benannt.

#### **2.5.7.1 Qualitätsvolle Realisierung des Projektes**

Kirchenbeitrag-Online soll wie FinanzOnline ein Höchstmaß an Nutzerfreundlichkeit haben. Einfache und logische Bedienerführung und eine selbsterklärende Benutzeroberfläche sind die Voraussetzung für den „Wiederkauf“, in diesem Fall Wiederverwendung und Verbreitung dieses Services. Die Verfasserin empfiehlt Usability-Tests mit unabhängigen Testpersonen, damit eventuelle Schwachstellen bei der Benutzung noch vor der Markteinführung evaluiert und verbessert werden können.

Bezüglich Datenschutz und Datensicherheit ist dafür Sorge zu tragen, dass der rechtliche Rahmen eingehalten wird und der Kunde nur über eine sichere und verschlüsselte Datenverbindung Zugriff zu seinem Kirchenbeitragskonto hat.

Seitens der Diözese Graz-Seckau, im speziellen der Kirchenbeitragsorganisation ist darauf zu achten, dass durch das Einsetzen des neuen Instrumentes Kirchenbeitrag-Online alle bestehenden organisationsinternen Prozesse und abteilungsinternen Arbeitsabläufe auf die neuen Schnittstellen abgestimmt werden.

Allen für die Umsetzung verantwortlichen Personen muss bewusst sein, dass das neue System nicht isoliert neben den bestehenden Instrumenten funktioniert, sondern nur durch eine umfassende Integration in alle relevanten Unternehmensabläufe.

#### **2.5.7.2 Stufenweise Markteinführung**

Die Erfahrung bei der Einführung von FinanzOnline zeigt (vgl. 2.3.5.5), dass derartige Systeme langsam und stufenweise eingesetzt werden sollen. Zuerst ist es wichtig, die Akzeptanz in den eigenen Reihen zu suchen. Aus diesem Grunde empfiehlt die Verfasserin als erste Kunden die eigenen Mitarbeiter. Damit wird Identifikation mit dem neuen Produkt erreicht, was wiederum die Fähigkeit des „Verkaufens“ erhöht.

Es macht Sinn, zuerst mit kleineren Zielgruppen Erfahrungen zu machen, das System dann zu evaluieren und erst danach stufenweise in den Markt einzuführen.

Die potenziellen Zielgruppen in der Diözese Graz-Seckau könnten in der Reihenfolge konkret diese sein:

- Mitarbeitende in der Abteilung Kirchenbeitragsorganisation
- Hauptamtlich Mitarbeitende in der Diözese Graz-Seckau
- Ehrenamtlich Mitarbeitende in der Diözese Graz-Seckau (z.B. Pfarrgemeinderäte, Wirtschaftsräte)
- Treue und besonders pünktliche Zahlende
- Zielgruppen nach Alter (zuerst Jüngere, später Ältere)
- Zielgruppen nach Regionen

### **2.5.7.3 Einsatz von Marketinginstrumenten der Kommunikationspolitik**

Die Vorteile sollen gut verkauft werden. Vor und während der Markteinführung sind begleitende interne und externe Kommunikationsmaßnahmen zu planen. Dies beginnt mit umfassender Information und Beteiligung in Führungsgremien sowie auf Mitarbeiterebene und endet bei Werbeschaltungen in den verschiedenen Medien.

Wichtig dabei ist, den Kommunikationsplan in das gesamte Kommunikationskonzept der Diözese formal, inhaltlich, zeitlich und regional zu integrieren. Wenn die Integration besonders gut gelingt, erhöht dies das Wahrnehmen eines konsistenten Erscheinungsbildes der Kirche und trägt damit zu Verbesserung von Image und Bindung bei.

Um den Einstieg für den Nutzer attraktiver zu machen, wird empfohlen, kleine Incentives bei der erstmaligen Freischaltung zu geben. Diese Geschenke sollen die Einstellung des Katholiken zu seiner Kirche emotional positiv berühren.

## **3 Schlussbetrachtung**

### **3.1 Ergebnisse**

Kundenorientierung, Kundenzufriedenheit und Kundenbindung sind nicht Selbstzweck. In ökonomisch ausgerichteten Unternehmen müssen sie langfristig wirtschaftliche Vorteile und Gewinne erzielen. Für die katholische Kirche mit der Aufgabenstellung der Glaubensverkündigung und der Hinführung der Menschen zu Gott gilt diese Zielsetzung nur bedingt.

Trotzdem ist die Kirche als Dienstleisterin heute gefragt, ihre Botschaft – und davon abgeleitet ihre Angebote für die Menschen – unverwechselbar und zielgruppenspezifisch in den Markt zu setzen. Sie hat darauf zu achten, dass ihr vielfältiges Leistungsspektrum neben dem der Konkurrenz ein Markenprodukt bleibt. Dazu soll sie sich auch der wissenschaftlichen Erkenntnisse aus der in Kapitel 2.2 beschriebenen klassischen Theorie der Kundenbindung bedienen und Erfolgsfaktoren wie integriertes Kundenbindungsmanagement, Datenqualität in der Kundendatenbank und auf Kundenorientierung abgestimmte Strukturen und Prozessabläufe im Auge haben. Weitere wichtige Erkenntnisse sind ein nach Kundenorientierung ausgerichtetes Personalmanagement und Führungsverhalten sowie als Grundvoraussetzung eine optimale Qualität der Leistungen.

Die spirituelle Dimension der Kirche berührt den wissenschaftlichen Bereich der Theologie und sollte auch von dieser Seite her betrachtet werden. Das Kundenverständnis in der Kirche ist dadurch bedingt eine sehr komplexe Thematik.

Das Verhältnis von direkter (face to face) zu medialer Kommunikation, insbesondere zum Medium Internet, hat sich enorm gewandelt und innerhalb einiger Jahrzehnte nahezu umgedreht. Das Internet und die zahlreichen Online-



Dienste werden von immer mehr Menschen, unabhängig von Alter und Geschlecht, immer intensiver genutzt.

Dieser steigende Trend trifft besonders auch auf den Bereich des E-Government und der beträchtlichen Akzeptanz von E-Rechnungen laut Kapitel 2.3.4.4 zu und spricht für das Vorhaben der Diözese Graz-Seckau, im Bereich der Kirchenbeitragsverwaltung zukünftig auch die Online-Schiene anzubieten.

Kirchenbeitrag-Online ist ein Beitrag der Kirchenbeitragsorganisation zur Erreichung von Kundenbindung in der Diözese Graz-Seckau, der ein wichtiges Rädchen im gesamten Uhrwerk der steirischen Kirche werden kann. Der Erfolg dieser Einzelmaßnahme steht in großer Abhängigkeit zu kirchenextern und -intern moderierenden Faktoren.

## **3.2 Handlungsempfehlungen**

### **3.2.1 Empfehlungen für die Umsetzung Kirchenbeitrag-Online**

Für eine erfolgreiche Umsetzung und im Blick auf eine Optimierung der Kundenbindung haben die unter 2.5.7 angeführten Erfolgsfaktoren wesentlichen Einfluss und sind bei der Umsetzung des Konzeptes Kirchenbeitrag-Online aktiv zu berücksichtigen.

Allen für die Umsetzung verantwortlichen Personen – nicht nur jenen in der Kirchenbeitragsorganisation – muss bewusst sein, dass das neue System nicht isoliert neben den bestehenden Instrumenten funktioniert, sondern nur durch eine umfassende Integration in alle relevanten Unternehmensabläufe. Davon betroffen sind vor allem der Bereich der zusätzlich zum Kirchenbeitragsthema personalisierten, nutzenbringenden Information, wo es auf die Qualität der Botschaft ankommt und der Bereich der Pastoral vor Ort, wo der Kunde Leistungen in der von ihm erwarteten Qualität in Anspruch nimmt.

### **3.2.2 Empfehlungen zur Optimierung der Kundenbindung in der Diözese Graz-Seckau**

Die Erkenntnisse aus der Analyse der Kundenbindung in der Kirche in Kapitel 2.4.2.7 sollen in die Entwicklung eines diözesanen Strategieplanes unter Einbeziehung aller kirchenintern und -extern Beteiligten einfließen. In einem geordneten Managementprozess sind daraus Ziele und Maßnahmen abzuleiten und dabei die Erfolgsfaktoren zur Kundenbindung laut Kapitel 2.2.14 zu berücksichtigen. Eine regelmäßige Evaluierung ist selbstverständlich und bereichsübergreifend zu integrieren.

Auf dem Markt mit der Suche nach Lebenssinn und Orientierung bestehen für die katholische Kirche in Europa, und damit auch in der Diözese Graz-Seckau, gute Voraussetzungen, auch in Zukunft „Marktführer“ zu bleiben. Gelingt eine noch stärkere Ausrichtung der kirchlichen Angebote auf aktuelle Bedürfnisse und Nachfrage, wird den Menschen der Nutzen aus der Mitgliedschaft besser vermittelt. Eine individuelle und persönliche Ansprache führt langfristig zu einer Einstellungsveränderung beim Kunden, dessen Bild von Kirche sich damit verändert.

### **3.3 Fazit**

Notwendig ist es, die sich ständig verändernden Rahmenbedingungen, neue Trends und historisch Gewachsenes gut und effizient in eine Gesamtstrategie zu integrieren. Diese allgemein gültige Aussage trifft auch auf die katholische Kirche zu.

Der Einsatz von Kirchenbeitrag-Online ist ein wichtiger und notwendiger Fortschritt im Bemühen der Diözese Graz-Seckau, ihrem Auftrag auch durch Nutzung der neuen Medien im weitesten Sinne nachzukommen. Die Kirche wird die Vorteile der stärkeren Einbindung des Internets für den Dialog mit den Menschen entdecken. Es ist ergänzend zu allen bestehenden Instrumenten ein neuer Weg, die „Kundenbindung in der Kirche“ zu gestalten.

# Anhang

## ANHANG ZUR KIRCHENBEITRAGSORDNUNG DER DIÖZESE GRAZ-SECKAU 2012

### 1. Kirchenbeitrag vom Einkommen (Tarif E)

- a) Der Kirchenbeitrag vom Einkommen beträgt 1,1 von Hundert der Beitragsgrundlage abzüglich eines Absetzbetrages von € 50,-- mindestens jedoch € 105,-- für Einkommensteuerpflichtige bzw. € 22,-- für Personen, die ausschließlich Einkünfte aus nichtselbständiger Arbeit erzielen.
- b) Der Kirchenbeitrag für nicht ausgewiesene Einkünfte aus Privatzimmervermietung beträgt € 2,20 pro Bett und Jahr.
- c) Sonstige Bezüge, soweit sie gemäß § 67 EStG steuerlich begünstigt sind, außerordentliche Einkünfte (§ 37 EStG) und Einkünfte aus der Verwertung von Patent- und Urheberrechten (§ 38 EStG) werden nicht in die Beitragsgrundlage nach Buchstabe a) einbezogen; der auf Einkünfte im Sinne der §§ 37 und 38 EStG und auf Abfertigungen entfallende Kirchenbeitrag wird mit 0,5 vom Hundert dieser Einkünfte bemessen.
- d) Die Bestimmungen des Einkommensteuergesetzes über Steuersätze und Steuerabsetzbeträge haben keinen Einfluss auf die Bemessung des Kirchenbeitrages.
- e) Eine Beitragsgrundlage bilden auch Einkommen oder Geldleistungen, die aufgrund gesetzlicher Bestimmungen oder internationaler Vereinbarungen einer staatlichen Besteuerung nicht unterliegen.

## **2. Kirchenbeitrag vom Vermögen (Tarif V)**

a) Der Kirchenbeitrag vom land- und forstwirtschaftlichen Vermögen (VL) beträgt bei einem Einheitswert

bis € 18.170,--	7,5 vom Tausend
vom Mehrbetrag bis € 36.338,--	7,0 vom Tausend
vom Mehrbetrag bis € 72.674,--	4,0 vom Tausend
vom Mehrbetrag	2,5 vom Tausend
des Einheitswertes, wenigstens aber € 22,--.	

b) Der Kirchenbeitrag von den übrigen Vermögensarten (V) beträgt 2 vom Tausend des Vermögenswertes, wenigstens aber € 105,--.

## **3. Berücksichtigung des Familienstandes**

a) Die Ermäßigung nach § 13 Abs. 2 KBO (für Ehegatten) und Abs. 3 (für Kinder) wird in Form von Absetzbeträgen gewährt, die vom errechneten Teilkirchenbeitrag abgezogen werden.

b) Die Ermäßigung des Kirchenbeitrages für Ehegatten beträgt bei Vorliegen der Voraussetzungen des § 13 Abs. 2 oder bei Nachweis des Alleinverdiener- (Alleinerzieher) -absetzbetrages € 34,--. Den Anspruch auf diese Ermäßigung haben auch allein stehende Pflichtige, solange ihnen nach § 13 Absatz 3 Kinderermäßigung zusteht.

c) Die Ermäßigung des Kirchenbeitrages für Kinder gemäß § 13 Abs. 3 beträgt

für ein Kind	€ 16,--
für zwei Kinder	€ 35,--
für drei Kinder	€ 62,--
und für jedes weitere Kind	€ 27,--

Die Kinderermäßigung wird jenem Ehegatten gewährt, der Familienbeihilfe bezieht; sollte dieser ohne eigenes Einkommen sein, oder verzichtet dieser darauf, so wird die Ermäßigung dem anderen Ehegatten gewährt.

#### **4. Kirchenbeitrag gem. § 10b und § 10c**

- a) Der Kirchenbeitrag gemäß § 10 Buchstabe b beträgt 10% der Beitragsgrundlage, mindestens jedoch € 22,--.
- b) Die Beitragsgrundlage nach § 10 c (Verbrauch) beträgt mangels anderer Anhaltspunkte mindestens € 13.000,-- für den Pflichtigen, € 6.600,-- für die Ehefrau und je € 1.700,-- für jedes zum Haushalt gehörende Kind.

#### **5. Verfahrenskosten**

Die Verfahrenskosten gemäß § 24 Abs. 2 betragen:

- a) bei Überschreitung von Zahlungsterminen für jede Zahlungserinnerung € 2,50
- b) für jeden Kirchenbeitragsbescheid der Kirchenbeitragsorganisation € 3,50,
- c) im Einhebungsverfahren der Wirtschaftsdirektion für die erste Mahnung € 3,50, für jede weitere Mahnung vor gerichtlicher Geltendmachung € 7,--; falls der Rückstand gerichtlich geltend gemacht werden muss (Klage) € 8,-- und im Exekutionsverfahren weitere € 8,--, zuzüglich Gerichts- und Stempelgebühren.
- d) Vorstehende Bestimmung gilt nicht, falls ein Rechtsanwalt beauftragt werden muss und daher der Rechtsanwaltstarif anzuwenden ist.
- e) Die gesamten Prozesskosten sind zu ersetzen, wenn die Beitragsgrundlage(n) erst im Laufe des gerichtlichen Verfahrens gemäß § 16 KBO festgesetzt wird (werden).
- f) Porto für alle Zuschriften ist vom Beitragspflichtigen zu tragen.

#### **6. Arbeitstabelle**

Die Wirtschaftsdirektion ist berechtigt, Arbeitstabellen herauszugeben, deren Stufungen die Beitragsgrundlage nach dem Einkommen bis höchstens € 120,-- verschieben dürfen.

#### **7. Wirksamkeit**

Dieser Anhang tritt am 1. Jänner 2012 in Kraft.

Dieser vom Diözesanen Wirtschaftsrat in den Sitzungen vom 5. Dezember 2007 (Beschluss-Fassung der Mindestkirchenbeiträge von 2008 bis 2012) und vom

21. Jänner 2012 beschlossene Anhang zur Kirchenbeitragsordnung wurde vom Bundesministerium für Unterricht, Kunst und Kultur mit Erlass vom 27. Jänner 2012, GZ BMUKK-9.400/0005-KA/c/2012 zur Kenntnis genommen und ist daher im staatlichen Bereich rechtswirksam.

# Literaturverzeichnis

## Fachliteratur

Alpar, Paul; Blaschke, Steffen

Web 2.0 – Eine empirische Bestandsaufnahme, Vieweg + Teubner, Wiesbaden, 2008

Bruhn, Manfred

Marketing, Grundlagen für Studium und Praxis, 6. Auflage, Gabler, Wiesbaden, 2002

Bruhn, Manfred

Kundenorientierung, Bausteine für ein exzellentes Customer Relationship Management, 2. Auflage, dtv, München, 2003

Gary, Alexander

Grundlagen und rechtliche Aspekte im Customer Relationship Management in: Link, Jörg; Seidl, Franziska: Kundenabwanderung, Früherkennung, Prävention, Kundenrückgewinnung, Gabler, Wiesbaden, 2009

Homburg, Christian; Bruhn, Manfred

Kundenbindungsmanagement – Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen, in: Bruhn, Manfred; Homburg, Christian: Handbuch Kundenbindungsmanagement, Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM, 4. Auflage, Gabler, Wiesbaden, 2003

Homburg, Christian; Becker, Annette; Hentschel, Frederike

Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung, in: Bruhn, Manfred; Homburg, Christian: Handbuch Kundenbindungsmanagement, Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM, 4. Auflage, Gabler, Wiesbaden, 2003

Kotler, Philip; Bliemel, Friedhelm

Marketing-Management, Analyse, Planung und Verwirklichung, 10. Auflage, Schäffer-Poeschl, Stuttgart, 2001

Link, Jörg; Seidl, Franziska

Der Situationsansatz als Erfolgsfaktor des Mobile Marketing, in: Bauer, Hans H.; Byrant, Melchior D.; Dirks, Thorsten: Erfolgsfaktoren des Mobile Marketing, Springer, Berlin/Heidelberg, 2008

Meffert, Heribert

Marktorientierte Unternehmensführung, Retrospektive und Perspektiven des Marketing, Gabler, Wiesbaden 1999

Meffert, Heribert; Bruhn, Manfred

Dienstleistungsmarketing. Grundlagen – Konzepte – Methoden, 4. Auflage, Gabler, Wiesbaden, 2003

Meister, Ulla; Meister, Holger

Prozesse kundenorientiert gestalten, Der Weg zur Customer-Driven Company, Hanser, München, 2010

Ranzinger, Alexandra

Praxiswissen Kundenbindungsprogramme, Konzeption und operative Umsetzung, Gabler, Wiesbaden, 2011

Stock, Ruth

Kundenorientierte Personalführung als Schlüssel zur Kundenbindung in: Bruhn, Manfred; Homburg, Christian: Handbuch Kundenbindungsmanagement, Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM, 4. Auflage, Gabler, Wiesbaden, 2003



Thommen, Jean-Paul; Achleitner, Ann-Kristin

Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Umfassende Einführung aus managementorientierter Sicht, 4. Auflage, Gabler, Wiesbaden, 2003

Weinberg, Peter; Terlutter, Ralf

Verhaltenswissenschaftliche Aspekte der Kundenbindung, in: Bruhn, Manfred; Homburg, Christian: Handbuch Kundenbindungsmanagement, Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM, 4. Auflage, Gabler, Wiesbaden, 2003

### **Sonstige Quellen und Informationsmaterial**

Broschüre Kirchenbindung, Hrsg. Bischöfliches Ordinariat Graz, 2005

Ferk, Hertha; Projektarbeit „FinanzOnline – Ein Online-Dienst des Österreichischen Bundesministeriums für Finanzen“, 2012

Pastorale Leitlinien der Diözese Graz-Seckau, Hrsg. Bischöfliches Ordinariat Graz, 2001

Persönliche Information von der Raiffeisenlandesbank Steiermark, 2012

Sakramentenstatistik der Diözese Graz-Seckau, 2011

Schreiben des Bundesministeriums für Bildung, Wissenschaft und Kultur vom 31. 3. 2005, GZ: BMBWK-9.400/0011-KA/c/2004 an die Diözese Graz-Seckau

Statistik und Informationen von der Kirchenbeitragsorganisation der Diözese Graz-Seckau

Statistik Religionsunterricht der Diözese Graz-Seckau, 2012

## Internetquellen

[http://www.ifes.at/upload/1319128659\\_20111020IFES.pdf](http://www.ifes.at/upload/1319128659_20111020IFES.pdf)

<http://www.integral.co.at/de/aim/>

<http://www.integral.co.at/de/sinus/>

[http://www.integral.co.at/de/sinus/milieus\\_at.php](http://www.integral.co.at/de/sinus/milieus_at.php)

<http://www.itwissen.info/definition/lexikon/E-Commerce-eCommerce-electronic-commerce.html>

<http://www.itwissen.info/definition/lexikon/Online-Dienst-online-services.html>

<http://www.itwissen.info/definition/lexikon/world-wide-web-WWW.html>

[http://www.katholische-kirche-steiermark.at/dioezese/ordinariat/wirtschaft?  
d=leistungen-der-kirche-in-der-steiermark](http://www.katholische-kirche-steiermark.at/dioezese/ordinariat/wirtschaft?d=leistungen-der-kirche-in-der-steiermark)

[http://www.katholische-kirche-steiermark.at/upload/file/default/Dioezesankarte-  
09\\_11%5B0%5D.pdf](http://www.katholische-kirche-steiermark.at/upload/file/default/Dioezesankarte-09_11%5B0%5D.pdf)

[http://www.katholische-kirche-  
steiermark.at/upload/file/default/Kirchenbeitragsordnung\\_2005.PDF](http://www.katholische-kirche-steiermark.at/upload/file/default/Kirchenbeitragsordnung_2005.PDF)

[http://www.ksv.at/KSV/1870/de/5presse/2medienarchiv/0pressemeldungen/2011-  
09/trendumfrage\\_optimismus\\_ungebr/1314869235307\\_110901\\_KSV1870-  
PA\\_PPP\\_Trendumfrage\\_Zahlungsmoral\\_2011.ppt](http://www.ksv.at/KSV/1870/de/5presse/2medienarchiv/0pressemeldungen/2011-09/trendumfrage_optimismus_ungebr/1314869235307_110901_KSV1870-PA_PPP_Trendumfrage_Zahlungsmoral_2011.ppt)

[http://www.post.at/privat\\_versenden\\_brief\\_oesterreich\\_tarife.php#3996](http://www.post.at/privat_versenden_brief_oesterreich_tarife.php#3996)

<http://www.ris.bka.gv.at/Dokument.wxe?>

Abfrage=Bundesnormen&Dokumentnummer=NOR40017051

<http://www.ris.bka.gv.at/Dokument.wxe?>

Abfrage=Vfgh&Dokumentnummer=JFT\_10188873\_81V00003\_00

<http://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?>

Abfrage=bundesnormen&Gesetzesnummer=10001597

[http://www.statistik.at/web\\_de/statistiken/informationsgesellschaft/ikt-einsatz\\_in\\_haushalten/index.html](http://www.statistik.at/web_de/statistiken/informationsgesellschaft/ikt-einsatz_in_haushalten/index.html)

[http://www.vatican.va/holy\\_father/benedict\\_xvi/encyclicals/documents/hf\\_ben-xvi\\_enc\\_20051225\\_deus-caritas-est\\_ge.html](http://www.vatican.va/holy_father/benedict_xvi/encyclicals/documents/hf_ben-xvi_enc_20051225_deus-caritas-est_ge.html)

<http://www.werkstattgespraeche.info/info.htm>

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de>

## **Ehrenwörtliche Erklärung**

Hiermit erkläre ich, die vorliegende Bachelorarbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel gefertigt zu haben. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt. Ich versichere, dass die von mir eingereichte schriftliche Version mit der digitalen Version der Arbeit übereinstimmt.

Graz, 5. Mai 2012

---

Hertha Ferk